



2019

DOCUMENT

D'ENREGISTREMENT

UNIVERSEL

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

* Pour tous. Pour de bon



SOMMAIRE

1

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS 3

1.1	Présentation du Groupe	4
1.2	Tendances du marché	18
1.3	Marchés et activités en 2019	19
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2020	21
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	22

2

FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 25

2.1	La politique de gestion des risques	26
2.2	Hiérarchisation des risques	27
2.3	Risques liés à l'environnement externe	29
2.4	Risques inhérents à l'activité	34
2.5	Risques financiers	39
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	40

3

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE - DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 41

3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	42
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	54
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	66
3.4	Promouvoir une agriculture durable	72
3.5	Concevoir des emballages responsables	77
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	80
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	92
3.8	Note méthodologique	93
3.9	Annexe 1 : Table de correspondance avec la DPEF 2018	95
3.10	Annexe 2 : Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	97
3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales	98
3.12	Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	100
3.13	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations extra-financières consolidées figurant dans le rapport de gestion	102

4

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 105

4.1	Principes de gouvernance	106
4.2	Rémunérations et avantages	120
4.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	126
4.4	Transactions avec des parties liées	129

5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 133

5.1	Informations financières historiques	134
5.2	Informations financières <i>pro forma</i>	134
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	135
5.4	Trésorerie et capitaux	136
5.5	États financiers	138
5.6	Vérification des informations financières annuelles	222
5.7	Date des dernières informations financières	224
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	224
5.9	Politique de distribution de dividendes	224
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	224
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	224

6

ACTIONNARIAT ET BOURSE 225

6.1	Actionnariat et capital	226
6.2	Bourse	232

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 MAI 2020 235

7.1	Ordre du jour	236
7.2	Texte des projets de résolutions	237

8

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES 243

8.1	Personne responsable du document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	244
8.2	Renseignements concernant la Société	245
8.3	Renseignements sur les filiales et participations	246
8.4	Contrats importants	248
8.5	Documents disponibles	248
8.6	Tables de concordances	249



2019

Document d'enregistrement universel

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



Société anonyme au capital
de 10 308 502,50 euros

Siège social :
2 allée de Longchamp
92150 SURESNES

SIREN 542 088 067
RCS NANTERRE



Le document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'AMF le 3 avril 2020, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

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

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

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

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

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



PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.1	Présentation du Groupe	4
1.2	Tendances du marché	18
1.3	Marchés et activités en 2019	19
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2020	21
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	22

1

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

UN ACTEUR MONDIAL DU SNACKING SAIN, LAITIER ET FRUITIER

INFORMATIONS CLÉS

5ème

GÉNÉRATION
DE DIRIGEANTS
FAMILIAUX

1865

CRÉATION DE
L'ENTREPRISE

12 400

COLLABORATEURS



2 600

PRODUCTEURS
LAITIERS
PARTENAIRES



3 800

FOURNISSEURS

19 MILLIARDS
DE PORTIONS



PLUS DE **30**
MARQUES



3 403 M€

DE CHIFFRE
D'AFFAIRES

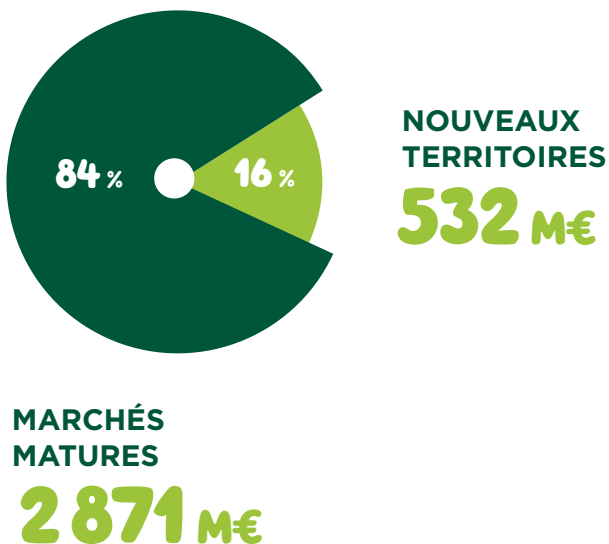


+40
FILIALES

32 SITES
DE PRODUCTION

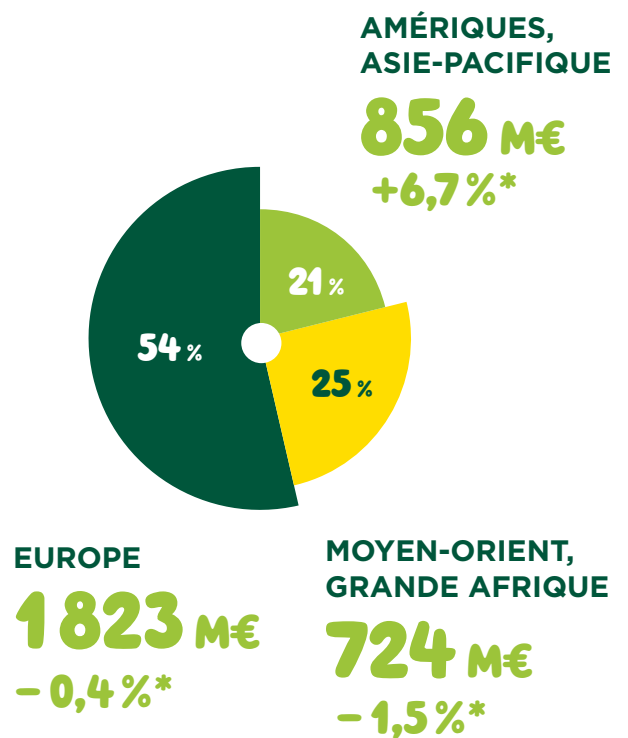


RÉPARTITION PAR SEGMENT MARCHÉS MATURES / NOUVEAUX TERRITOIRES



* Croissance organique entre 2018 et 2019.

RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



INDICATEURS RSE

84 %

**DES EMBALLAGES*
DES PRODUITS BEL**
déjà prêts au recyclage
et/ou biodégradables.

* Incluant la cire.

- 59 %

**D'ÉMISSIONS DE GAZ
À EFFET DE SERRE**
entre 2008 et 2019,
par tonne de fromages
produite (scopes 1 et 2 du
bilan carbone du Groupe)

- 49 %

**DE CONSOMMATION
D'EAU**
entre 2008 et 2019,
par tonne de
fromages produite

UNE ENTREPRISE RESPONSABLE et RENTABLE

MISSION

S'engager pour une alimentation
plus saine et responsable pour tous.

4 & 5 piliers défis prioritaires

CONSTRUIRE
DES MARQUES POSITIVES

ACCÉLÉRER
L'INNOVATION POSITIVE

CROÎTRE
DANS LES GÉOGRAPHIES CLÉS

GAGNER
EN MAGASINS ET DANS TOUS
LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION



AGRICULTURE
DURABLE



ALIMENTATION
PLUS SAIN



EMBALLAGES
RESPONSABLES



LUTTE CONTRE
LE CHANGEMENT
CLIMATIQUE



ACCESSIBILITÉ
DES PRODUITS

PARTAGE DE
LA VALEUR CRÉÉE

(en millions d'euros)

6 100
CLIENTS DISTRIBUTEURS

CHIFFRE D'AFFAIRES

3 403 100 %

IMPÔTS

-45
1%**26**
ÉTATS

DIVIDENDES

-36
1%**1 600**
ACTIONNAIRESFRAIS
BANCAIRES**-22**
1%**30**
INSTITUTIONS
FINANCIÈRES**3 800**FOURNISSEURS DE
MATIÈRES PREMIÈRES
ET EMBALLAGES

ACHATS

-1 390
41%**6 700****AUTRES
FOURNISSEURSAUTRES
ACHATS**-1 051**
31%**12 400**

COLLABORATEURS

MASSE
SALARIALE**- 626**
18%

CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT

AUTOFINANCEMENT APRÈS DIVIDENDES

+233

+

FINANCEMENTS EXTERNES

-18

Solde

Investissements
opérationnels***-130***
4%Investissements
financiers**-3**
0%Variation
de la trésorerie**+82**AMORTISSEMENTS
ET PROVISIONS**-125**RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL**211**

* Investissements industriels, Systèmes d'Information et croissance de l'activité (variation du besoin en fonds de roulement).

** Avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 k€.

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS ^(a)

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 403	3 312	+ 2,7 %
Marge brute	969	909	6,6 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	28,5 %	27,4 %	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	211	160	31,9 %
Dont : résultat opérationnel courant	239	204	17,2 %
autres charges et produits non courants	(28)	(44)	- 36,4 %
MARGE OPÉRATIONNELLE ^(b)	6,2 %	4,8 %	
RÉSULTAT NET	124	100	24,0 %
Dont : part du Groupe	121	96	25,9 %
intérêts minoritaires	3	4	- 25,0 %
dilué par action (en euros)	17,88	14,21	25,8 %
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	2 494	2 495	0,0 %
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 716	1 648	4,1 %
intérêts minoritaires	94	92	
dette financière nette	684	755	
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	309	251	
Résultant des investissements	(150)	(174)	
Résultant des opérations de financement	(77)	(212)	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	+82	(135)	

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

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

1.1.1 PROFIL DU GROUPE

Bel est un groupe familial international piloté par la cinquième génération de dirigeants familiaux. À plus de 150 ans, le Groupe Bel est un des leaders mondiaux du secteur des fromages de marque et un acteur majeur du snacking sain, laitier et fruitier, grâce à l'acquisition en 2016 du Groupe Mont Blanc Maternel (MOM).

La mission du Groupe « s'engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » guide les 12 400 collaborateurs de Bel dans le déploiement d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, qui place le consommateur et la création de valeur partagée au cœur de ses décisions.

Bel veut contribuer à construire un modèle agro-industriel positif, avec l'ensemble de ses parties prenantes ; et cela, en faveur d'une alimentation saine, durable et inclusive.

Son modèle économique repose sur la répartition géographique de ses activités. La stratégie d'innovation du Groupe vise ainsi à rendre ses marques encore plus inclusives pour répondre aux enjeux alimentaires des pays dans lesquels le Groupe opère.

Grâce à son portefeuille de marques iconiques et internationales, telles que La Vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Leerdammer®, Boursin®, Pom'Potes® ou encore GoGo squeeZ®, et plus de 20 marques locales leaders sur leurs marchés, le Groupe propose à ses consommateurs dans plus de 120 pays, une offre de snacking sain et des solutions culinaires permettant à tous de bénéficier des bienfaits des produits laitiers et fruitiers.

1.1.2 UN MODÈLE DE CROISSANCE DURABLE

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

En 2003, le Groupe a affirmé son engagement en faveur du développement durable et choisi de rejoindre le Pacte Mondial des Nations Unies. Il rend compte chaque année des efforts et progrès afin de contribuer aux dix principes du Pacte, tels que les droits de l'Homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

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

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

En 2019, le Groupe a identifié cinq défis prioritaires, directement liés à son activité, qui seront le socle de son action et de son programme d'amélioration continue pour rendre ses marques toujours plus innovantes et responsables, avec des engagements concrets à 2025 :

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

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

Des outils propres à l'Entreprise sont développés pour guider l'action des collaborateurs Bel :

- le Code de bonnes pratiques des affaires, qui définit les principes, valeurs et règles de bonne conduite des affaires que le Groupe entend voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs lorsqu'ils sont confrontés à des interrogations d'ordre éthique dans le cadre de leur activité professionnelle (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») ;
- la Charte mondiale Bel pour une filière laitière durable, co-signée par le WWF France, guide les pratiques du Groupe jusqu'en 2025 pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la filière lait et à l'évolution des attentes des consommateurs sur l'ensemble de ses bassins laitiers (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- le système de profilage nutritionnel « *Bel Nutri+* » fixe l'ambition du Groupe en matière d'amélioration continue de la valeur nutritionnelle des produits Bel (voir paragraphe 3.3.3 « Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits ») ;
- la Charte de communication responsable de Bel liste les principes que doivent respecter ses communications sous toutes leurs formes (publicité, packaging, digitale) en particulier lorsqu'elles s'adressent directement aux enfants de moins de 12 ans (voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs ») ;
- la Charte des achats responsables expose les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que ce que le Groupe leur demande de respecter en retour sur des enjeux sociétaux majeurs tels que l'éthique des affaires, le respect des droits de l'homme et des enfants, la lutte contre la corruption, etc. (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires ») ;
- la *scorecard* RSE définit les indicateurs extra-financiers clés du Groupe visant à soutenir le développement de son modèle de croissance durable.

1.1.3 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS 2019

Naissance au cœur du Jura

En 1865, Jules Bel installe à Orgelet, dans le Jura, son entreprise d'affinage et de négoce de comté. Après son décès en 1904, son fils, Léon Bel, reprend l'affaire.

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'industrie naissante du fromage prend son essor et Léon Bel pressent le potentiel du fromage fondu, bon, économique, facile à transporter et à conserver. Il se lance dans l'aventure industrielle et fonde en 1922 la société anonyme « Bel ».

Plus qu'une marque de fromage

En 1921, il dépose la marque « La Vache qui rit » pour un produit absolument nouveau en France à l'époque, tant par sa recette originale et sa texture fondante que par sa présentation en portion individuelle et son format triangulaire.

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

Fromager et publicitaire

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

Depuis sa naissance en 1921, La Vache qui rit, son image, son emballage et sa communication, n'ont cessé d'être modernisés afin de répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs.

Depuis plus de 90 ans, elle fait partie de l'univers alimentaire mais aussi « culturel » des consommateurs.

Développement de Bel

Le démarrage industriel et commercial de La Vache qui rit a lieu en 1924, lorsque Léon Bel installe dans la fabrique de Lons-le-Saunier les premiers pétrins de fonte et les machines à portions. Deux ans plus tard, il fait construire à Lons-le-Saunier une nouvelle usine moderne.

À partir de 1929, Léon Bel étend son activité sur des marchés étrangers. Il installe les premières usines en Angleterre et en Belgique. Parallèlement, il s'attache à élargir la gamme de ses produits, donnant naissance notamment à Bonbel et Babybel. Il lance même le premier fromage sans matière grasse (nommé le « Forbon »), produit diététique avant l'heure.

En 1937, Robert Fiévet, gendre de Léon Bel, est nommé Directeur général des Fromageries Bel. Il en deviendra Président au décès de celui-ci en 1957, et conduira jusqu'en 1996 le développement national et international de Bel, marquant profondément son histoire.

Essor international

Le fromage fondu présentait les qualités requises, d'homogénéisation et de conservation en particulier, pour devenir un aliment quotidien de diffusion internationale.

À partir de 1929 et de la création de la première filiale de Bel à l'étranger (Bel Cheese en Angleterre), plus rien n'arrêtera l'essor des produits Bel en Europe, en Amérique du Nord, en Afrique, au Proche et Moyen-Orient et en Asie-Pacifique.

Un succès porté par l'esprit d'innovation cher à Bel : après La Vache qui rit, c'est au tour des marques Bonbel (1932), Babybel (1952), Apéricube (1960), Kiri (1966), Mini Babybel (1977), Pik et Croq (1995), etc., de faire leur apparition sur le marché.

La croissance du Groupe Bel à l'international s'est appuyée sur trois axes de croissance :

- le développement de nouveaux produits, sous les marques internationales historiques du Groupe et sous des marques nationales spécifiques ;
- l'expansion géographique, avec la création de filiales de commercialisation à travers le monde puis l'implantation de centres de production au plus près des lieux de consommation. En 2014, Bel inaugure la nouvelle usine de production de Mini Babybel à Brookings (Dakota du Sud) aux États-Unis, premier marché mondial de la marque pour soutenir sa croissance américaine. En 2015, Bel ouvre sa première implantation industrielle en Afrique subsaharienne à Abidjan. Une usine innovante qui produit La Vache qui rit pour le marché ivoirien. Bel compte aujourd'hui plus de 30 pays d'implantation et 32 sites de production ;
- la croissance externe, avec l'acquisition d'entreprises à travers le monde dont les sociétés du groupe néerlandais Leerdammer en 2002 et les activités relatives à la marque Boursin en janvier 2008, l'acquisition de la société marocaine Safilait en 2015 et l'acquisition du Groupe MOM en 2016.

Le snacking sain pour tous comme territoire de croissance

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

Fort de ces expériences réussies et de sa capacité à diversifier son offre pour répondre aux attentes nouvelles des consommateurs, Bel a fait le choix en 2015 d'aller au-delà de la catégorie fromagère avec une prise de participation

majoritaire dans la société marocaine Safilait qui transforme, conditionne et commercialise des produits laitiers sous la marque Jibal ainsi que du lait frais et UHT. Cette acquisition a permis de prouver la capacité de la marque Kiri à sortir de son rayon fromage et à étendre de manière réussie sa gamme aux marchés du yaourt et du lait UHT.

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

En 2018, Bel lance la construction de sa première usine canadienne, à Sorel-Tracy, Québec, établissement dont la production commerciale est prévue début 2020 et qui sera dédié à la production de Mini Babybel®.

En 2019, Bel a annoncé sa volonté d'élargir son offre au-delà des produits laitiers, fromagers et fruitiers, en innovant sur le territoire complémentaire du végétal. Pour cela, Bel compte se rapprocher d'entreprises innovantes et pionnières dans ce secteur. En décembre 2019, le Groupe a ainsi participé à la levée de fonds réalisée par Yofix Probiotics Ltd, start-up israélienne innovante, qui commercialise des alternatives végétales aux produits laitiers fermentés, sans soja et dotées d'un étiquetage lisible et transparent. Dès 2020, le Groupe proposera également des recettes associant matières premières laitières et légumes ou légumineuses, pour ses marques cœur.

Faits marquants de 2019

Transformation du modèle d'entreprise Bel pour accélérer sa stratégie de croissance durable

À travers son modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel souhaite contribuer à un modèle agro-industriel positif, créateur de valeur pour tous et préservant la planète.

- En 2019, le Groupe Bel a un troisième partenariat avec le World Wildlife Fund (WWF)-France pour poursuivre la mise en œuvre de solutions concrètes et innovantes en faveur d'une filière laitière durable, co-construire sa politique de préservation des forêts et des écosystèmes naturels et sensibiliser les consommateurs (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).
- En 2019, le Groupe a dévoilé sa Charte pour le Bien-Être Animal, développée avec les experts de l'ONG internationale *Compassion In World Farming* (CIWF). Elle définit les bonnes pratiques d'élevage que le Groupe entend voir déployer par tous les éleveurs partenaires avec lesquels il travaille, dans ses 10 bassins laitiers, et cela à horizon 2025. (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).
- Dans le cadre de ces engagements, Bel a renouvelé pour la 3^e année consécutive son partenariat avec l'Association des producteurs Bel de l'Ouest (APBO) pour une meilleure valorisation du lait. Cet accord, reconduit sur toute l'année 2020, prévoit la garantie d'un prix de référence moyen pour le lait acheté aux producteurs et la valorisation de pratiques d'élevages différenciantes, sous forme de primes mensuelles. Bel et l'APBO ont aussi choisi d'ajouter deux axes de développement à ce nouvel accord : le bien-être des animaux et l'empreinte carbone des exploitations. (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).
- Le Groupe a également poursuivi le déploiement de son programme innovant « *Sharing Cities* ». Celui-ci vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels des produits Bel par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des impliqués dans ce projet.. En 2019, il a été lancé en Inde, auprès des vendeurs de rue de Mumbai. Au 31 décembre 2019, le programme était ainsi actif dans 6 villes et dénombrait près de 9 000 vendeurs de rue en partenariat avec Bel, dont plus de 3 200 ayant accès à un service de santé (4 225 personnes en incluant les membres de la famille). Depuis son lancement, ce programme a également permis à plus de 1 100 vendeurs de rue de suivre une formation professionnelle. (voir paragraphe 3.7.2 « Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs »).
- En 2019, le Groupe a également lancé le périmètre de ce programme aux épiceries, lançant un programme de fidélité auprès de 26 000 épiceries au Maroc, déjà clients de Bel, en leur donnant accès à des services d'assurance santé spécialement adaptés pour eux et leurs familles, à des tarifs privilégiés. À l'issue de cette année, plus de 5 600 personnes ont été couvertes (voir paragraphe 3.7.2 « Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs »).
- Le Groupe Bel a reçu l'approbation, par le comité technique de Science Based Targets, de ses objectifs pour maintenir le réchauffement climatique en dessous des 2 °C, grâce à une approche combinant réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), lutte contre la déforestation et compenser ses émissions résiduelles. Le Groupe avait volontairement rejoint l'initiative en 2017, réaffirmant son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, et avec pour ambition d'étendre son action au-delà des portes de ses usines. Bel devient ainsi l'une des 300 premières entreprises dans le monde à aligné ses objectifs de réduction des émissions carbone aux directives de l'Accord de Paris. (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).
- Engagé dans une démarche de progrès visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages, le Groupe a publié en 2019, sa politique « Emballages responsables » visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages à chaque étape de la vie de ses produits, et les inscrire dans l'économie circulaire. Cette politique, structurée autour de 5 objectifs, devra permettre au Groupe de relever le double défi : 100% d'approvisionnement papier/carton certifié « zéro déforestation » d'ici 2020 et 100 % d'emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables d'ici 2025. (voir paragraphe 3.5 Concevoir des emballages responsables).



PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

- Le Groupe a aussi choisi, dans la continuité de sa première opération de financement avec des objectifs extra-financiers, de réaliser un placement privé comportant des critères environnementaux et sociaux. À travers cette opération, le Groupe Bel lie deux piliers de sa stratégie de développement durable (déploiement d'un programme d'actions concrètes en faveur d'une filière laitière durable et réduction de ses émissions de gaz à effet de serre) à ses performances financières.

Des marques plus inclusives, soutenues par une stratégie d'innovation

Pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et à la nécessité d'ouvrir la voie à une alimentation plus inclusive, Bel a accéléré en 2019 la transformation de ses marques et de son portefeuille de produits.

Le Groupe a poursuivi la rénovation de ses recettes et lancé de nombreuses innovations pour proposer des produits toujours plus naturels, répondant aux besoins nutritionnels des consommateurs, à leurs usages et leurs pouvoirs d'achat partout dans le monde. Ainsi, de nouveaux lancements de produits et 54 rénovations vers plus de nutrition et naturalité ont été lancés sur les différents marchés du Groupe parmi lesquels :

- les recettes de La Vache qui rit ont respectivement été renforcées en calcium aux États-Unis et enrichies en Fer et Zinc en Turquie pour répondre à la réalité des besoins nutritionnels des consommateurs ;
- le lancement au Maroc du premier yaourt Kiri. Cette recette a été développée sans colorants ni arômes artificiels conformément à l'engagement du Groupe visant à ce que tous les produits de ses marques cœur soient sans colorants ni arômes artificiels avant fin 2021.
- La gamme d'encas « Mini Babybel Cheese & Co », commercialisée en Europe, s'est élargie en ajoutant à la portion fromagère de Mini Babybel, des crackers aux céréales complètes, des fruits secs, ou encore des compotes de fruits GoGo squeeZ.

- deux recettes bio avec La Vache qui rit Bio en Europe, au Canada et dans les Pays du Golfe ; et le Fromage de Margot en France et en Belgique. Cette nouvelle marque propose une gamme de fromages bio, bons et engagés à des prix accessibles. Tout au long de l'année, pour chaque produit « Le Fromage de Margot » vendu, cinq centimes sont reversés pour accompagner et soutenir les éleveurs volontaires de l'Association des Producteurs Bel de l'Ouest dans leur conversion vers une production biologique.

Chacune des marques du Groupe fait l'objet de plans d'innovation soutenus pour contribuer sur ses territoires de commercialisation à apporter au plus grand nombre des solutions pour un snacking sain responsable.

Bel a également annoncé sa volonté d'élargir son offre au-delà des produits fromagers et fruitiers, en innovant dans le végétal. Ainsi, dès 2020, Bel proposera des recettes pouvant associer matières premières laitières et légumes ou légumineuses qui permettront aux marques du Groupe de proposer de nouvelles alternatives adaptées à la diversité des attentes et des besoins nutritionnels des consommateurs en matière de snacking sain.

Une nouvelle identité pour incarner le projet d'entreprise Bel

Le 16 octobre, à l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation, Bel a dévoilé sa nouvelle identité, avec la signature *For All. For Good.* À travers elle, le Groupe démontre sa volonté d'agir en faveur d'une alimentation plus saine et responsable pour tous, en proposant des marques innovantes, positives et porteuses de sens.

La nouvelle identité de Bel incarne ses engagements concrets et ambitieux en faveur de produits plus sains, d'un modèle agricole durable, d'emballages responsables, de la lutte contre le changement climatique et de l'accessibilité de ses produits. Elle sera déployée progressivement par l'ensemble des marques du Groupe à partir de janvier 2020.

Bel a fait le choix de lancer cette nouvelle identité en associant l'ensemble de ses filiales et sites de production dans le monde, et en mobilisant ses 12 400 collaborateurs autour d'actions citoyennes locales.

1.1.4 STRATÉGIE

Avec son modèle d'entreprise responsable et rentable, le Groupe se positionne comme l'un des leaders mondiaux du marché des fromages de marque et un acteur majeur du snacking sain, laitier et fruitier.

Le Groupe a défini en 2015 un plan stratégique de rupture « Big Bel » qui vise à accélérer sa croissance et sa transformation en investissant le segment porteur du snacking sain. Cette ambition se traduit par un plan d'accélération des programmes d'innovation, le déploiement hors des marchés et canaux de distribution traditionnels, et le renforcement du développement géographique sur les marchés à forte croissance. Le Groupe allie croissance organique et croissance externe pour réaliser cet objectif. Les acquisitions de Safilait en 2015 et du Groupe MOM en 2016 en sont les premières illustrations.

Le projet de transformation déployé en 2018, grâce à une nouvelle organisation et à un plan de réduction de coûts, a permis au Groupe Bel de renforcer la dynamique d'innovation et libérer les ressources nécessaires pour accélérer le développement des marques.

L'ambition du programme « Big Bel » est de doubler de taille en termes de chiffre d'affaires à moyen long terme, tout en respectant la stricte discipline financière du Groupe.

Construire des marques positives

Le modèle de développement du Groupe repose sur ses marques. Elles sont vectrices des valeurs de Bel, toujours en phase avec les attentes des consommateurs en matière d'alimentation : des produits sains et responsables avec une touche humeur et une dose d'impertinence.

Le format en portion individuelle, plébiscité pour son caractère ludique, pratique et ses capacités de conservation, est une réponse adaptée aux enjeux sociétaux comme la sécurité alimentaire, l'équilibre nutritionnel ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire. Il constitue un véritable repère qui aide chacun à consommer la quantité adaptée à ses besoins. Protégées par leur emballage individuel, les portions Bel peuvent être commercialisées dans toutes les

géographies. Ces différents atouts en font un moteur de croissance à l'international.

Pour répondre aux attentes de ses consommateurs, le Groupe a initié une démarche de transformation de ses marques pour proposer des produits toujours plus sains et responsables en travaillant sur cinq enjeux de responsabilité directement liés à son activité : constante amélioration du profil nutritionnel de ses recettes, filières agricoles durables, emballages responsables, lutte contre le changement climatique, et accessibilité de ses produits. Ces engagements concrets font l'objet de plans de progrès à 2025.

Parce que les consommateurs veulent aujourd'hui plus de transparence sur les marques qu'ils choisissent, les marques du Groupe renforcent la visibilité et la pédagogie autour de leurs engagements responsables dans leurs actions de communication.

La puissance des marques du Groupe, associée à des formes de produits originales et à une démarche d'amélioration continue de la qualité et de la naturalité permet d'envisager un potentiel de développement géographique fort.

Accélérer l'innovation positive

L'esprit d'innovation est ancré dans les gènes de Bel et au cœur du développement de ses marques, nourri par l'audace, l'une des trois valeurs du Groupe. Bel œuvre chaque jour afin de créer les conditions pour que l'innovation demeure un état d'esprit permanent chez l'ensemble de ses collaborateurs. La mission d'entreprise « S'engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » cadre la dynamique d'innovation du Groupe pour proposer à tous, partout dans le monde et pour tous les moments de consommation, des produits de snacking sain et des solutions culinaires responsables, conçus à partir de recettes qui ont pour objectif de garantir une supériorité nutritionnelle aux produits existants.

L'évolution de l'organisation pour placer l'innovation au cœur des marques et des marchés au sein de la Direction stratégie et croissance des marques, a permis de renforcer encore la culture de l'innovation existante au sein du Groupe. Bel favorise la responsabilisation des équipes à tous les niveaux hiérarchiques, encourage l'anticipation, la créativité, l'expérimentation, la coopération et la prise de risques calculés pour relever les défis d'une croissance durable et rentable.

L'innovation passe également par la digitalisation de l'Entreprise pour favoriser entre autres l'intelligence collective, une meilleure compréhension des attentes des consommateurs, le développement de nouveaux canaux de distribution ou l'exploitation des données au service de la performance du Groupe.

La capacité à innover est à l'origine des grandes marques et des produits phares du Groupe, tels La Vache qui rit, Babybel ou Kiri. L'évolution des gammes des marques Leerdammer ou Boursin témoigne aussi de cet état d'esprit. Cette culture est partagée avec les équipes de MOM et fait de l'esprit entrepreneurial et l'innovation des facteurs clés de développement.

L'innovation peut prendre plusieurs formes. L'innovation produit pour le Groupe se caractérise par :

- **L'amélioration continue et la simplification des recettes pour tendre vers plus de naturalité et répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs :**

- Bel s'est également engagé à supprimer tous les colorants et arômes artificiels des recettes de ses marques cœur d'ici fin 2021,
- Bel travaille à l'optimisation nutritionnelle de ses recettes, en ajustant au mieux les lipides et le sodium, et en les enrichissant avec des nutriments essentiels comme le calcium, les vitamines et les minéraux,
- Bel travaille avec des experts externes en nutrition afin d'adapter les produits aux besoins des pays émergents ;

- **L'animation et l'élargissement des gammes :**

- les lancements réguliers de produits enrichissent l'offre de Bel et s'inscrivent dans des occasions et usages existants pour mieux couvrir les attentes consommateurs, avec par exemple les saveurs Boursin « Pomme & Érable » et « Canneberge et Poivre », lancées respectivement au Printemps et pour les Fêtes de Noël 2019,
- Bel est engagé dans une démarche de démocratisation du bio, pour le rendre accessible à tous. Après Mini Babybel, puis La Vache qui rit, le Groupe entend proposer une alternative bio de chacune de ses marques cœur,
- le Groupe Bel développe des produits inédits pour créer de nouveaux usages et occasions de consommation comme les Yaourts Kiri et le Kiri à tartiner, qui renouvellent l'expérience des consommateurs avec les marques. En lien avec la mission d'entreprise, les équipes marketing, Recherche et Innovation, industrielles travaillent de concert pour développer une offre de produits de snacking sain et de solutions culinaires responsables pour tous. Naturalité, qualité nutritionnelle, impact environnemental, fonctionnalité et accessibilité guident la démarche,
- Bel Foodservice a décliné ses portions individuelles de Mini Babybel, La Vache qui rit, Kiri et Chanteneige en bio pour répondre aux objectifs de la loi EGalim en France qui vise 20 % de produits bio en restauration collective d'ici 2022. Bel Foodservice a également enrichi son offre Boursin à destination de la restauration commerciale en France, en proposant une offre de cubes Boursin surgelés,
- la Direction marketing s'attache à comprendre et à anticiper l'évolution des besoins et des usages des consommateurs et des clients. L'excellence dans ce domaine est un facteur clé de succès et s'appuie sur des outils innovants pour identifier les tendances à venir. L'observation des comportements des consommateurs, l'écoute active de leurs points de vue sur les réseaux sociaux et sur internet, la sociologie ou encore l'évaluation sensorielle nourrissent cette expertise,
- les équipes Recherche et Innovation disposent de compétences en technologies fromagères et sciences fondamentales appliquées (génie alimentaire, microbiologie, physico-chimie, etc.).

- la Direction industrielle est le garant du savoir-faire industriel, au cœur de l'ADN de Bel depuis 150 ans qui crée les conditions nécessaires à la réalisation de ses innovations ;
- **l'entrée dans de nouvelles catégories hors fromage :**
 - leader de la catégorie du fromage en portion, Bel a démontré sa capacité à répondre aux attentes grandissantes des consommateurs pour des produits de snacking sain. Pour accélérer sa croissance, le Groupe se développe sur de nouvelles catégories hors fromage. Les rachats de Safilait en 2015 et de MOM en 2016 illustrent ce tournant stratégique vers le snacking sain fruitier et laitier,
 - en 2019, Bel a annoncé sa volonté d'élargir son offre au-delà des produits laitiers, fromagers et fruitiers, en innovant sur le territoire complémentaire du végétal. Dès 2020, le Groupe proposera également des recettes associant matières premières laitières et légumes ou légumineuses, pour ses marques cœur.

Croître sur les géographies clés

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

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

2019 a été une année de lancements et d'apprentissages sur des villes très ciblées des géographies clés (Chine, Inde, Afrique Sub Saharienne) :

- une gamme de fromage La Vache qui rit sur Mumbai et Bangalore qui reçoit un bon retour de la part des consommateurs indiens. À Mumbai, ces produits ont été lancés avec soutien des vendeurs de rue, dans le cadre du programme « *Sharing cities* » ;
- une offre sucrée, sous la marque Kiri « Petits Sweets », commercialisée en Chine ;
- le produit « La Vache qui rit Délice de lait », commercialisées à un prix accessible, en République Démocratique du Congo et au Ghana.

Ce développement suit deux axes :

- **le déploiement des marques dans les territoires où Bel est déjà présent, notamment grâce à :**
 - la mise en œuvre de solutions innovantes (conception, processus de production, recettes, emballages),
 - une compréhension fine des marchés,
 - une approche audacieuse du marketing et de la distribution,
 - une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité associée à la maîtrise de l'outil industriel ;

- **la conquête de nouveaux territoires :**

- nécessitant une fine compréhension de l'attractivité des marchés et de la capacité du Groupe à s'implanter rapidement et fortement, notamment dans les bassins à forte croissance démographique,
- en travaillant plus activement sur l'accessibilité des produits du Groupe au plus grand nombre.

Gagner en magasins et dans tous les circuits de distribution

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

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

Améliorer la visibilité de l'offre produits

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

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

Rendre les produits du Groupe toujours plus accessibles

Pour devenir un acteur majeur du snacking sain, Bel se doit de développer son offre et sa distribution dans les circuits qui privilégient le service, la rapidité, la praticité ainsi que la proximité. Ainsi, le Groupe a l'ambition de développer la présence de ses marques au sein de l'ensemble des canaux privilégiés par les consommateurs pour répondre à leurs attentes sur ces critères d'achat tels que le e-commerce, les magasins spécialisés bio ou les circuits de ventes *on the go*. Fin 2018, le Groupe a ainsi signé un accord stratégique avec la chaîne de cafés Starbucks, qui commercialise depuis lors les produits Mini Babybel dans ses 2 300 points de ventes aux États-Unis.

Bel souhaite ainsi rapprocher son offre des nouvelles tendances de consommation et assurer à ses produits une présence sur les différents points de vente de snacking sain favorisant ainsi plus d'opportunités pour ses marques en multipliant les occasions de consommation.

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

Bel a un potentiel de développement commercial avéré dans les circuits dits « hors domicile » à travers le monde. À titre d'exemple, le Groupe enregistre de beaux succès en Asie, grâce au développement d'offres de solutions culinaires et d'ingrédients premium sous la marque Kiri et à destination du secteur de la pâtisserie haut de gamme.

Bel souhaite élargir son offre pour mieux répondre aux besoins des professionnels dans plus de pays et commercialiser ses produits auprès des acteurs majeurs de la restauration commerciale, des cantines scolaires, des lieux de vie collectifs et de la restauration rapide. Ainsi, en France, l'offre Boursin a été notamment enrichie pour répondre à de nouveaux usages culinaires.

Créer les conditions d'une croissance durable et rentable

Des équipes engagées

La mission d'entreprise « S'engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » guide l'action des 12 400 collaborateurs de Bel présents dans plus de 30 pays. Elle donne du sens à l'action collective en portant les valeurs de Bel. Audace, Bienveillance et Engagement sont les trois valeurs reflètes de l'histoire du Groupe qui réunissent les équipes autour de façons de travailler, d'une culture, d'une vision et d'objectifs communs.

Le projet « Big Bel » associe les collaborateurs à la construction d'un modèle d'entreprise durable et rentable autour d'une stratégie partagée et engageante pour tous. L'engagement est au cœur de la politique de ressources humaines de Bel qui favorise la responsabilisation, l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

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

L'harmonisation des pratiques de ressources humaines et le partage d'une approche commune de gestion de la performance et de développement des talents au sein de toutes les entités favorisent l'engagement des collaborateurs à travers le monde.

Le Comité exécutif composé de six membres autour d'Antoine Fiévet, Président-directeur général, conduit la réalisation du projet stratégique « Big Bel ».

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

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

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

Un plan de réduction des coûts pour soutenir l'accélération de la croissance

Le Groupe progresse dans son plan pluriannuel de transformation qui devrait, comme annoncé, permettre de générer des économies de 120 millions d'euros d'ici fin 2020, avec la finalisation des actions d'optimisation des dépenses de publicités et de promotion, une réduction des frais généraux et la montée en puissance des mesures de productivité industrielle. Comme prévu, le Groupe aura réinvesti, d'ici fin 2020, les économies réalisées dans le cadre de ce plan à hauteur de 40 millions d'euros, pour soutenir l'accélération de sa croissance.

1.1.5 BEL ET SON ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRISE

L'écosystème d'entreprise de Bel est composé de l'ensemble de ses parties prenantes : consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, clients, actionnaires, administrations, institutions, ONG et communautés au sein desquelles Bel opère.

Le Groupe veut être ouvert et tourné vers son écosystème pour accélérer son développement et préparer l'avenir de manière responsable. Bel sollicite notamment l'avis d'acteurs indépendants dont l'expertise et les conseils l'aident à progresser.

Le Groupe affirme son modèle de croissance rentable et responsable, créateur de valeur partagée avec ses parties prenantes.

Les consommateurs

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

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

La digitalisation des pratiques contribue à créer une nouvelle génération de consommateurs plus informés, plus exigeants, qui veulent dialoguer avec l'Entreprise et ses marques et obtenir des informations instantanément. Le Groupe s'appuie sur les nombreux points de contact établis par ses marques avec leurs consommateurs (sites internet, comptes sur les réseaux sociaux, etc.) pour mieux les écouter, comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

Les collaborateurs

Fédérateur, le modèle social de Bel permet de concilier les performances économiques et financières et le développement de ses collaborateurs. Une attention toute particulière est portée à la santé-sécurité au sein de l'ensemble des entités du Groupe.

Par ailleurs, Bel est convaincu qu'un dialogue social de qualité est un levier d'amélioration de la vie en entreprise.

Bel dispose de politiques et de pratiques de ressources humaines harmonisées au niveau Groupe sur des sujets comme la gestion des rémunérations, les mobilités internes, le développement des talents, la sécurité ou le dialogue social. Groupe international, Bel apporte une attention particulière au respect des spécificités culturelles locales dans la construction de ses politiques ressources humaines.

Entreprise exigeante et ambitieuse, Bel fait confiance à ses équipes, les valorise et encourage l'esprit entrepreneurial de ses collaborateurs.

Les producteurs laitiers et autres fournisseurs

Bel souhaite construire des relations de confiance et pérennes avec l'ensemble de ses partenaires commerciaux et ses fournisseurs, notamment avec les producteurs laitiers. À ce titre, Bel est engagé dans un processus d'amélioration continue et s'engage à les traiter avec transparence et équité tout en leur demandant de contribuer aux engagements de progrès du Groupe.

Les achats du Groupe nécessaires à la production comportent principalement :

1. Les matières premières alimentaires (lait, fromages, poudre de lait, beurre, crème, fruits...).
En 2019, Bel a collecté près de deux milliards de litres de lait auprès de plus de 2 600 producteurs, situés à proximité de ses sites de production et répartis dans 10 bassins laitiers, dont les Pays-Bas et la France représentent plus de la moitié des volumes. Des contrats sont signés avec les producteurs, les associations de producteurs ou les coopératives qui fournissent du lait dans les pays où le Groupe fabrique des fromages à partir de lait liquide (États-Unis, France, Portugal, Slovaquie, Ukraine...).

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

Bel construit depuis de nombreuses années des relations durables avec les producteurs avec lesquels il travaille.

Fin 2019, le Groupe a annoncé le renouvellement pour la 3^e année consécutive de son accord inédit avec l'APBO, Association des producteurs de lait Bel Ouest – qui représente près de 805 producteurs, soit la quasi-totalité de la collecte de lait de Bel en France. L'accord apporte de la visibilité économique aux producteurs en sécurisant leurs revenus pour l'ensemble de l'année 2020, tout en valorisant durablement des pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs. Si les enjeux de la production laitière diffèrent d'un pays à l'autre, cette initiative française novatrice pour une meilleure valorisation du lait inspirera

le Groupe dans la démarche co-construite et créatrice de valeur partagée sur l'ensemble de ses bassins mondiaux pour une filière laitière plus durable.

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

En complément de sa gamme de fromages produits avec du lait conventionnel, Bel s'est engagé en 2018 dans une production de fromage à partir de lait issu de l'agriculture biologique en France.

Pour le fromage, la poudre de lait, le beurre et la crème, les usines européennes s'approvisionnent au sein de l'Union européenne, les usines américaines sur le territoire américain et les autres usines au niveau mondial.

Concernant les fruits et plus particulièrement les pommes, premier ingrédient de ses compotes, le Groupe MOM s'est approvisionné, en France, en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers labellisés Vergers Écoresponsables français, ce qui représente environ 42 % du total des approvisionnements en fruits du Groupe. Le Groupe MOM cherche également à promouvoir les pratiques d'agriculture biologique aux États-Unis, où l'approvisionnement en pommes fraîches labellisées « Organic » ont représenté environ 28 % du total des achats de matières premières du pays en 2019.

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

2. Les matières nécessaires à l'emballage des produits finis (carton, papier, aluminium et plastique).
Les achats sont centralisés ou réalisés localement avec une coordination au niveau du Groupe pour les familles d'emballage ne permettant pas une globalisation de l'approche.

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

- réduire la quantité de matières premières d'emballage, en mettant systématiquement en œuvre une démarche d'éco-conception,
- prioriser systématiquement les matériaux à base de papier, dans le cadre d'une « approche sans plastique ». Si le plastique ne peut être évité, utiliser uniquement des plastiques prêts à être recyclés et augmenter la teneur en plastique recyclé,

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

- utiliser exclusivement des matériaux recyclés ou des matériaux vierges certifiés pour garantir des emballages qui ne contribuent pas à la déforestation,
- tendre à 2025 vers des emballages 100 % prêts au recyclage dans un objectif d'économie circulaire, et/ou utiliser des matériaux 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables dans les pays ne disposant pas encore de solution de collecte des déchets,
- encourager et faciliter le recyclage en communiquant clairement auprès des consommateurs et en nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballage dans tous les pays où le Groupe est implanté.

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

La conception et la fabrication de l'emballage doivent également limiter au minimum son incidence sur l'environnement après son utilisation, en permettant et en promouvant sa revalorisation (voir paragraphe 3.5.2 « Encourager et faciliter le recyclage de ses produits »).

1.1.6 PROTECTION INDUSTRIELLE

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

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

1.1.7 POSITION CONCURRENTIELLE

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

- dans les « marchés de niche », le Groupe vise le *leadership* des segments sur lesquels il opère, qui représentent en général une petite partie du marché du snacking. Il s'agit

Les clients et distributeurs

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

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

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

Les communautés auprès desquelles Bel agit

Le Groupe est attentif à contribuer au dynamisme des communautés au sein desquelles il s'implante et à ce qu'elles bénéficient de son activité par la création d'emplois directs, mais également indirects en privilégiant des approvisionnements locaux lorsque le cahier des charges le permet.

Bel encourage les Directions de ses sites à être à l'écoute des attentes des acteurs qui les entourent et à initier des partenariats avec les associations locales (voir paragraphe 3.7.2 « Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs »).

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

par exemple des marchés d'Europe de l'Ouest, d'Europe du Nord et de l'Est et d'Amérique du Nord ;

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

Outre les types d'acteurs rencontrés traditionnellement sur ce secteur (la division « fromages » de grands groupes agroalimentaires internationaux, les spécialistes laitiers internationaux et les grandes coopératives laitières), on observe l'émergence de nouveaux acteurs souvent régionaux

pouvant occuper des positions localement fortes en raison de leur taille sur leurs marchés.

La tendance générale, en 2019, reste dominée par des mouvements de concentration et d'internationalisation des acteurs.

1.2 TENDANCES DU MARCHÉ

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

- **la santé et le bien-être** sont des préoccupations majeures des consommateurs et des pouvoirs publics. Cette tendance répond à des changements structurels de la Société, tels que la montée de l'obésité et de maladies chroniques, la recherche du bien-être ou les enjeux de la malnutrition. Les consommateurs recherchent des produits plus naturels et sains, mais aussi une plus grande diversité dans leurs régimes alimentaires. C'est dans ce contexte de consommation raisonnée que le Groupe souhaite offrir à ses consommateurs des produits plus simples, avec des listes d'ingrédients plus courtes, tout en continuant de garantir une sécurité sanitaire optimale et le goût de ses produits tant apprécié par des millions d'enfants et de familles au quotidien. Sur nombre des marchés où Bel opère, les applications nutritionnelles et autres systèmes de notation se développent, répondant aux besoins de transparence exprimés par les consommateurs. Dans un souci d'information claire et de qualité, le Groupe met à disposition sur l'ensemble de ses sites internet de marques et ses emballages des informations nutritionnelles détaillées ;
- **la responsabilité d'entreprise** s'incarne désormais dans le choix des consommateurs qui, au-delà du contrat de base de la qualité et de la sécurité alimentaire, recherchent des marques produites de « façon responsable ». Cette notion de responsabilité s'incarne tant sur le choix des ingrédients qui composent les produits qu'ils consomment avec une demande croissante de naturalité, que pour les filières d'approvisionnement, en considérant les enjeux grandissants autour du bien-être animal, ou le choix des emballages. Partout dans le monde les consommateurs privilégient la proximité et une approche responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits, de la ferme au consommateur ;
- **la praticité** se retrouve dans la facilité d'usage, le format en portion ou en gourde et la possibilité d'une utilisation plus nomade – reflétant les usages de consommation ;
- **le plaisir** : la recherche d'expériences multisensorielles, l'engouement pour la création culinaire, la sophistication, ou encore la découverte ethnique et la fusion de différentes cultures alimentaires ;
- **la sécurité-traçabilité des produits**, même si les experts s'accordent à dire que les aliments sont de plus en plus sûrs, une part croissante de consommateurs considère que les risques alimentaires sont aujourd'hui très élevés. Pour chacun de ses produits, Bel applique les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire, et met

en place des processus de contrôle tout au long de sa chaîne de production. En 2019, 28 des sites de production du Groupe sont certifiés selon les standards GFSI (*Global Food Safety Initiative* – qualité et sécurité alimentaire).

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

Le Groupe est convaincu qu'une tendance de fond existe sur la réconciliation du plaisir et de la santé, qui ne sont plus antinomiques, mais bien attendus dans un même produit : il s'agit de se faire plaisir en se faisant du bien. Demain, encore plus qu'aujourd'hui, chacun parlera de « bien manger » pour atteindre cet « état complet de bien-être physique, mental et social », auquel se réfère l'Organisation mondiale de la santé (OMS). L'identité des marques du Groupe et leur personnalité reflètent bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfices organoleptiques (liés au goût), nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent. Ainsi, La Vache qui rit apporte aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants et à leurs parents toute la gourmandise issue du lait et de la crème en toute simplicité. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte pressée et se montre « irrésistible ». De son côté, le Groupe MOM a créé la catégorie de la compote en gourde avec une offre large qui intègre des produits bio ou sans sucres ajoutés.

Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2019

Le Groupe Bel est engagé depuis plusieurs années en faveur d'une production laitière plus responsable. En France, dans la droite ligne de la Charte d'engagement résultant des États Généraux de l'Alimentation qui se sont tenus en 2017, Bel et l'APBO (Association des producteurs Bel Ouest qui regroupe plus de 805 exploitations) ont signé pour la troisième année consécutive en décembre 2019 un accord qui prévoyait :

- la garantie d'un prix de référence moyen annuel pour toute l'année 2019 pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO, fixé à 350 euros pour 1 000 litres ;
- le déploiement par l'ensemble des producteurs de l'APBO de pratiques d'élevage différenciantes parmi lesquelles une alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers et la mise en valeur du pâturage (engagement de 150 jours par an minimum) ;

- la rémunération de ces pratiques différenciantes sous forme de primes mensuelles pour un montant total de 21 euros les 1 000 litres.

L'accord a apporté de la visibilité aux producteurs en sécurisant leurs revenus pour la seconde année consécutive, tout en valorisant durablement des pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs. Il a impliqué l'ensemble des exploitations adhérentes.

Le bilan des deux premières années a démontré la capacité de Bel et des producteurs de l'APBO à construire les fondations d'un modèle rémunérateur et durable, et l'accord a été reconduit sur toute l'année 2020, et prévoit notamment le maintien du prix du lait.

Pour la seconde année consécutive également, les distributeurs Intermarché et Netto ont fait le choix, durant

les négociations commerciales, de jouer pleinement leur rôle dans la démarche voulue par les États Généraux de l'Alimentation, et ont finalisé leurs accords dès mi-novembre 2019 en garantissant pour l'année 2020 à l'ensemble des éleveurs APBO un prix rémunérateur.

Dans les pays du Proche et du Moyen Orient, les marchés fromagers se sont contractés en 2019, avec une accélération dans les marchés du Levant tout au long de l'exercice. De même, la consommation s'est fortement contractée dans les pays d'Afrique du Nord, où la baisse du pouvoir d'achat des populations conduit le Groupe à adapter son offre.

La flexibilité des sites de production du Groupe, situés au plus près des zones de consommation, lui permet d'adapter et d'équilibrer son niveau de production entre les différents marchés, et le niveau des stocks est resté correctement maîtrisé.

1.3 MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2019

Ce paragraphe rend compte des activités du Groupe en 2019, selon l'organisation mise en place à partir d'avril.

Depuis cette date, les activités du Groupe sont pilotées autour de deux segments : les marchés matures (ou *Global Markets*) d'une part, et les nouveaux territoires (ou *New Territories*) d'autre part. Les nouveaux territoires comprennent les activités de MOM et les pays d'Afrique Sub-Saharienne, la Chine, l'Amérique Latine, l'Inde et les DOM-TOM.

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 3 403 millions d'euros, contre 3 312 millions pour l'exercice 2018, en hausse de 2,8 %. Si l'on exclut les effets positifs du change de + 1,8 %, la croissance organique du Groupe s'établit à + 1 % pour l'ensemble de l'exercice. La croissance organique du chiffre d'affaires des marques est de 1,7 % alors que le chiffre d'affaires des produits industriels et sans marque recule de 6,6 %.

MARCHÉS MATURES

Dans un contexte économique toujours tendu, le chiffre d'affaires du Groupe sur ses marchés matures s'inscrit à 2 871 millions d'euros en 2019 contre 2 823 millions d'euros en 2018.

Les marchés matures ont enregistré une progression de + 1,7 % en 2019 et étaient stables en organique par rapport à 2018. Le 2nd semestre est plus soutenu à 1,8 % en organique. Cette croissance a été portée par le dynamisme de Mini Babybel et Boursin en Amérique du Nord et en Angleterre, ainsi que par la marque Régál Picon au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. La Vache qui rit et Apéricube ont vu leurs chiffres d'affaires reculer.

Le chiffre d'affaires en Europe s'est légèrement contracté de - 0,2 % en 2019, en raison du contexte difficile en France, en Espagne et en Italie. En France, l'activité a été marquée par une forte pression des distributeurs sur les prix de vente et des difficultés rencontrées par certains d'entre eux. Dans ce contexte, le Groupe est malgré tout parvenu à conclure

Le résultat opérationnel de l'exercice s'établit à 211 millions d'euros en 2019, contre 160 millions d'euros en 2018.

L'amélioration de la marge opérationnelle est sensible dans les marchés matures, marquée par les premiers effets positifs du plan de transformation du Groupe. Cette bonne performance a toutefois été obérée par les difficultés rencontrées dans certains marchés significatifs (Levant, Maroc, Algérie, France...). Le résultat opérationnel de 2019 s'établit à 163 millions d'euros contre 120 millions d'euros en 2018.

La marge opérationnelle des nouveaux territoires a progressé de 40 millions d'euros en 2018 à 48 millions d'euros en 2019, ce segment ayant généré une bonne marge brute, qui a permis de soutenir les plans nécessaires à son développement.

de nouveaux référencements et une stratégie de promotion payante.

En Europe du Nord et en Europe Centrale, la dynamique a été plus positive. L'Angleterre a réalisé de bonnes performances malgré un contexte volatile lié au Brexit, et cela notamment grâce à la croissance de la marque Mini Babybel. La Slovaquie et la République Tchèque ont, quant à elles, continué leurs croissances positives. L'Allemagne a défendu ses positions dans un contexte marqué par une très vive concurrence entre les distributeurs, notamment grâce au développement de la marque Leerdammer auprès des distributeurs hard discounters. Le Benelux connaît un rebond depuis le 2nd semestre. Ce développement s'explique aussi par le renforcement des relations commerciales avec certains distributeurs et une bonne dynamique d'innovations.

La zone Moyen-Orient et en Afrique du Nord a affiché une légère progression de + 0,7 %. La forte contraction des marchés du Levant s'est accélérée tout au long de l'exercice

et a pesé sur la performance d'ensemble des marchés matures. Les Pays du Golfe affichent une croissance positive.

En Afrique du Nord, les performances ont été très contrastées en raison de tensions géopolitiques, les marques La Vache qui rit et Kiri en ont été particulièrement impactées.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires est en croissance, porté par le dynamisme du marché canadien, où les marques Mini Babybel et Boursin progressent fortement, grâce à la transformation du modèle d'affaires du Groupe sur ce marché.

En Asie (hors Chine), les affaires du Groupe se sont légèrement contractées à l'exception de la Corée du Sud, en raison d'une faible performance de la gamme Belcube sur tous les marchés.

La montée du protectionnisme, se traduisant par l'adoption de lois de finance ou de barrières douanières sur les produits importés, a perturbé les opérations sur certains marchés (États-Unis, Afrique du Nord et pays du Golfe).

NOUVEAUX TERRITOIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe sur ses nouveaux territoires (pays d'Afrique Subsaharienne, la Chine, l'Amérique Latine, les DOM-TOM, l'Inde et les activités du Groupe MOM) s'inscrit à 532 millions d'euros en 2019 contre 488 millions d'euros en 2018.

Le Groupe a connu une forte progression (+ 8,9 % et + 6,6 % à taux de change constants) sur les nouveaux territoires grâce à la très bonne dynamique de MOM (+ 11,1 % soit 8,1 % en organique), en particulier aux États-Unis (+ 25,9 % et + 19,3 % en organique). Cette croissance aux États-Unis s'explique par l'augmentation de la demande consommateurs, de l'intensité promotionnelle et par une distribution plus large. Elle se traduit par une progression de 14,3 % de la marque GoGo squeeZ en volume, en données panel sur un marché à 9,2 %.

Le Groupe a poursuivi le lancement de son produit « La Vache qui rit Délice de lait » enrichi en calcium et en

vitamines A et D, conçu en coopération avec des experts en nutrition pour répondre à la réalité des besoins nutritionnels des consommateurs, en République Démocratique du Congo et au Ghana.

Le Groupe a aussi poursuivi son développement sur des marchés constituent des vraies opportunités de développement, de par leur croissance économique et démographique. Bel a ainsi mis en place de nouvelles approches, en s'adaptant aux spécificités locales, et en ciblant davantage des communautés ou des villes, comme à Mumbai et Bangalore en Inde, avec les produits de la marque La Vache qui rit.

Enfin, le Groupe a lancé les produits Petits Sweets sous la marque Kiri, des cubes sucrés à destination des consommateurs Chinois.

ACTIVITÉ DES MARQUES CŒUR

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

La Vache qui rit

La marque affiche en 2019 une bonne performance en France, soutenue par des campagnes de promotion renforcées, et le lancement réussi de La Vache qui rit Bio. La nouvelle campagne globale de communication du dernier trimestre a été très bien accueillie dans l'ensemble des marchés, avec une forte visibilité. Dans les marchés d'Afrique du Nord et du Moyen Orient, la marque a souffert de l'environnement économique et géopolitique complexe.

Mini Babybel

La marque a connu globalement une croissance dynamique en 2019, entraînée par les marchés où le snacking se développe fortement (Royaume-Uni, Canada). Dans les marchés plus matures (France, USA, Allemagne), la croissance a été plus modérée. Les innovations (bio, mini-roulés, combis *cheese & crackers*) poursuivent leur développement.

Kiri

La marque a connu en 2019 une croissance remarquable en termes de parts de marché et d'activité en Arabie Saoudite, dans une zone pourtant touchée par un contexte économique dégradé. Le bon développement des blocs en Corée du Sud et en Arabie Saoudite, à travers l'activité de Foodservice, ainsi que de Kiri Goûter en Italie et au Japon ont contribué au dynamisme de la marque en 2019. Le lait et les yaourts à marque Kiri ont été lancés au Maroc avec succès, dans un contexte fortement concurrentiel.

Leerdammer

En 2019, la marque a connu un bon développement en Allemagne, son principal marché, grâce à la bonne performance sur les tranches et à de bons résultats dans les réseaux hard discounts notamment.

Boursin

Les ventes de produits Boursin ont connu en 2019 une bonne croissance dans les pays d'Amérique du Nord, au Royaume Uni et en Belgique. Le lancement de Boursin Onctueux en Europe contribue à cette bonne performance.

Pom'potes/GoGo squeeZ

L'activité de la marque en France a été soutenue par l'activité promotionnelle. Début 2020, le Groupe a annoncé que les premières gourdes de fruits recyclables seraient disponibles dans l'année et que l'ensemble des produits de la marque le deviendraient en 2022.

La marque enregistre de belles performances aux États-Unis, son principal marché, et continue son développement sur de nouvelles géographies, avec de belles croissances au Canada et au Portugal notamment cette année. GoGo squeeZ sera lancé en Italie en 2020.

ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS AYANT IMPACTÉ LES PRINCIPALES ACTIVITÉS ET LES PRINCIPAUX MARCHÉS EN 2019

En dehors des éléments décrits aux paragraphes précédents, il n'y a pas d'événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2019.

1.4 TENDANCES SUSCEPTIBLES D'AFFECTER LA PRODUCTION, LES VENTES ET LES STOCKS EN 2020

En 2020, le prix des matières premières laitières devrait rester élevé, à des niveaux sensiblement équivalents à ceux de 2018 et 2019. Sur les marchés matures et notamment en Europe, les négociations commerciales du début d'année seront déterminantes et les alliances entre grandes enseignes internationales pourraient à nouveau induire des déréférencements des produits du Groupe. La demande de produits de snacking sain sur les marchés asiatiques et nord-américains devrait continuer à se développer, marchés sur lesquels le Groupe entend poursuivre sa croissance et

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

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

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

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

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

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

1.5 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

1.5.1 DISPOSITIF INDUSTRIEL

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

Le système de production du Groupe se développe autour d'usines qui assurent l'approvisionnement à la fois des marchés locaux, mais également de l'exportation. Il est constitué d'unités importantes à vocations régionales et internationales (10 usines assurent 70 % environ de la production totale), ainsi que d'unités plus petites vouées aux marchés locaux.

La politique du Groupe Bel est de posséder ses propres usines de production tout en faisant appel dans quelques cas à la sous-traitance (en France, au Canada, aux États-Unis, en Allemagne, en Australie et au Japon).

Au 31 décembre 2019, les 28 sites de production Bel en activité se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
Europe	17	France	Dole
			Lons-le-Saunier
			Croisy-sur-Eure
			Sablé-sur-Sarthe
			Évron
			Mayenne
			Vendôme
		Espagne	Ulzama
		Portugal	Ribeira Grande
			Vale de Cambra
		Pays-Bas	Wageningen
			Dalfsen
			Schoonrewoerd
		Pologne	Chorzele
Moyen-Orient, Grande Afrique	8 (dont 7 en activité)	Slovaquie	Michalovce
		Ukraine	Shostka
		République tchèque	Zeletava
		Égypte	10 de ramadan (Le Caire)
		Iran	Gazvin
		Syrie	Damas (activité suspendue)
		Turquie	Corlu
		Maroc	Tanger
			Fqih Ben Salah
Amériques, Asie-Pacifique	5 (dont 4 en activité)	Algérie	Koléa
		Côte d'Ivoire	Abidjan/Yopougon*
		États-Unis	Leitchfield (KY)
			Little Chute (WI)
			Brookings (SD)
		Canada	Sorel Tracy (en construction)
		Vietnam	Song Than 3 - Binh Duong Province

* Fermeture de l'unité de production en 2020.

Les 4 sites de production MOM se répartissent comme suit :

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

1.5.2 INVESTISSEMENTS

Principaux investissements du Groupe au cours des trois dernières années

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

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

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les dépenses d'investissement brutes, hors frais de R&D, ont atteint 153 millions d'euros en 2019 contre 177 millions d'euros en 2018.

Le budget d'investissement du Groupe Bel est élaboré en cohérence avec sa démarche RSE : tous les projets d'investissements supérieurs à 500 000 euros, quel que soit leur mode de financement (fonds propres, dette, location financement, contrat de sous-traitance...), donnent lieu non

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

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

Principaux investissements en cours

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

En 2019, les principaux projets engagés répondent :

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



PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

2.1	La politique de gestion des risques	26
2.2	Hierarchisation des risques	27
2.3	Risques liés à l'environnement externe	29
2.4	Risques inhérents à l'activité	34
2.5	Risques financiers	39
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	40

2

2.1 LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

La politique de gestion globale des risques

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

Cette politique s'appuie sur le dispositif de gestion des Risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction juridique et des risques.

La Direction juridique et des risques est rattachée au Directeur général en charge des affaires financières, juridiques, et des systèmes d'information.

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

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

Plus précisément, l'ERM a pour objet :

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

La démarche ERM est structurée autour d'une méthodologie et d'un langage commun déployés à travers le Groupe à tous les niveaux de l'organisation (fonctions centrales, marques, entités commerciales et usines). Cette méthodologie comprend un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de degré de maîtrise. Les directeurs fonctions, les Directeurs généraux des marques et les Directeurs généraux des filiales (incluant MOM)

identifient et évaluent les principaux risques qui pourraient porter atteinte à leurs objectifs sur leur périmètre de responsabilité à horizon 3 ans. Ils s'assurent ensuite de leur correcte maîtrise. Cette analyse est faite en atelier de travail avec leur Comité de direction. L'approche ERM permet de consolider puis de hiérarchiser les risques et d'avoir une vision globale des principaux risques au niveau Groupe. Cette vision est validée par le Comex. Les risques pris en charge par l'activité de gestion des risques sont de toute nature et peuvent concerner des risques opérationnels, des risques financiers ou stratégiques, des risques humains, des risques juridiques ou encore des risques liés à l'image du Groupe. Ce dispositif permet également de répondre à l'évolution de l'environnement réglementaire. Il a notamment été complété en 2017 et en 2018 par un exercice de cartographie des risques dédiées à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains et de l'environnement (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »). L'univers des risques utilisé dans le dispositif de gestion des risques couvre également les risques extra-financiers.

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

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

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

Le dispositif de gestion de crise

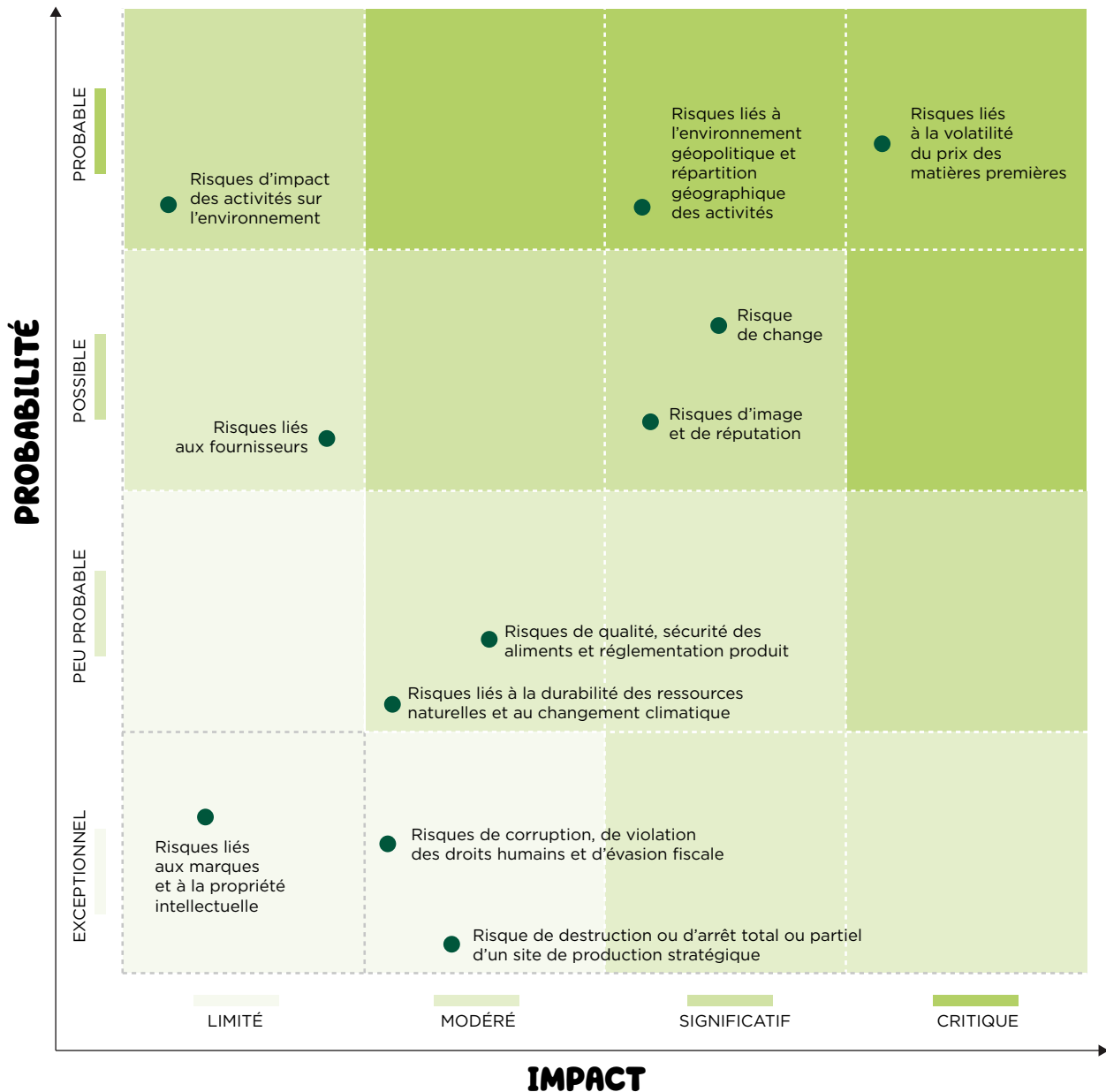
Le Groupe peut avoir à gérer des situations de crise. Aussi, Bel a défini une procédure de gestion et de communication de crise, qui précise les principes généraux, les étapes de préparation à mettre en œuvre et les rôles des différents acteurs en cas de crise.

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

L'efficacité du dispositif est évaluée lors d'exercices de simulation de gestion de crise.

2.2 HIÉRARCHISATION DES RISQUES

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



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

Catégorie	Hiérarchisation	Tendance
RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	1 Risques liés à la volatilité du prix des matières premières	=
	2 Risques liés à l'environnement géopolitique et à la répartition des activités du Groupe	↗
	3 Risques d'image et de réputation	↗
	4 Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	↗
	5 Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale	=
RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ	1 Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit	=
	2 Risques d'impact des activités sur l'environnement	↘
	3 Risques liés aux fournisseurs	=
	4 Risque de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production stratégique	=
	5 Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	=
RISQUES FINANCIERS	1 Risque de change	=

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

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

IMPACT DU COVID-19 SUR LES FACTEURS DE RISQUES

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

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

Des mesures préventives très strictes, conformes aux procédures de santé et de sécurité internes du Groupe et en ligne avec les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (« OMS ») ont été mises en place sur ses sites.

Bel met par ailleurs tout en œuvre avec ses équipes de production, ses éleveurs et fournisseurs partenaires pour continuer à opérer et participer à l'effort collectif. Le Groupe assure un suivi continu de la situation afin d'adapter ses mesures en fonction de l'évolution de la pandémie.

Dans ce contexte de crise sanitaire inédite qui pourrait potentiellement avoir des impacts négatifs sur les conditions de financement du Groupe, Bel conserve à date une forte liquidité, à la fois en cash et lignes de crédit non tirées.

Cette liquidité est la résultante d'une politique active de gestion qui repose notamment sur une diversification des sources de financements du Groupe, sur le maintien de lignes RCF non tirées importantes et sur une répartition des échéances en fonction des cash-flows prévisionnels et des besoins.

Ainsi, au 31 décembre 2019, le Groupe disposait d'un excédent de trésorerie et équivalents de trésorerie de 403 millions d'euros, avec seulement 30 millions d'euros d'encours de papier commercial, NEU CP, et des lignes de crédit non tirées à hauteur de 820 millions d'euros de maturité 2023 et 2024.

2.3 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

Qualification du risque	Traitement du risque
La volatilité des prix des matières premières utilisées par Bel pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats du Groupe. L'influence du prix du lait sur son niveau de production, les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix des matières premières laitières (lait, poudre, beurre, crème). L'année 2019 a été caractérisée par un rééquilibrage entre la disponibilité de matière grasse laitière, dont la demande a significativement baissé, et l'offre de protéine qui s'est progressivement rétractée avec la consommation des volumes issus de l'intervention, ce qui a engendré une augmentation du prix des protéines.	Le Groupe procède très régulièrement à une revue de marchés qui lui permet d'estimer au mieux l'impact de la volatilité des prix attendue sur l'année et d'en tirer les enseignements en matière de management de l'Entreprise. Au-delà des accords entérinés avec ses clients et distributeurs, la faculté du Groupe de répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires locales. L'augmentation des tarifs est soumise à une autorisation des autorités dans certains pays. Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphes 3.4.2 « Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).
Risque résiduel	

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

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

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

RISQUES D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

Qualification du risque	Traitement du risque
L'image et la réputation/e-réputation (perception de l'entreprise par ses parties prenantes) de la marque d'entreprise Bel et de ses marques commerciales font partie intégrante de la valeur de l'entreprise. À ce titre, toute atteinte à l'image du Groupe et de ses marques peut engendrer des répercussions sur ses activités commerciales, ses résultats financiers, et par conséquent, son développement. De par sa présence internationale et la notoriété de ses marques, Bel est exposé à des risques variés pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation. Ces attaques peuvent être fondées ou non, résultant d'une situation avérée ou non, et porter sur une très large diversité de sujets comme la qualité et la sécurité alimentaire de ses produits, l'éthique de l'entreprise et les engagements sociétaux et environnementaux. Par ailleurs, la politique de communication internationale des marques, notamment à travers les réseaux sociaux, est susceptible d'amplifier l'impact des critiques dont peuvent faire l'objet le Groupe Bel et ses marques commerciales.	Le Groupe conduit ses affaires de manière éthique. Il entend ainsi voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs et ses partenaires, les principes et règles définis dans son Code de bonnes pratiques des affaires (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »). Le Groupe Bel est notamment particulièrement vigilant à la communication faite par ses marques. Il a rejoint le mouvement volontaire européen EU Pledge et est signataire du programme FAIRe de l'Union Des Annonceurs en France (voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs »). Les marques du Groupe renforcent leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés. Elles veulent mettre à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements équilibrés et plus respectueux de leur environnement. Le Groupe est également vigilant à ce que leur discours reflète fidèlement ses pratiques (voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs »). Pour limiter les risques et anticiper les crises, Bel a également mis en place le Comité « Réputation » placé sous la responsabilité de la Directrice générale adjointe en charge de la stratégie, des leviers de croissance et des marchés et de la Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines, de la communication et de la RSE. Celui-ci est garant de l'identification et la priorisation des sujets dits à risque en termes de réputation, et de l'avancement des mesures préventives à engager, en collaboration avec la Direction des risques. En parallèle, Bel a renforcé son dispositif de gestion de crise afin d'anticiper au mieux des signaux faibles, mobiliser rapidement l'organisation en cas de crise et apporter les réponses adaptées aux différents scénarios de crises. Depuis décembre 2017, le Groupe Bel mesure sa réputation trimestriellement, sur le territoire français selon la méthode du Reputation Institute. Enfin, le Groupe Bel s'est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne en 2014. (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).
Risque résiduel	

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

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

Qualification du risque	Traitement du risque
En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, le Groupe est fortement exposé à la durabilité des ressources naturelles et aux conséquences du changement climatique, et notamment à la raréfaction de l'eau douce au niveau mondial. La multiplication des événements météorologiques extrêmes (canicule, sécheresse, inondation, etc.) s'ajoute à des tendances de fond telles que la hausse des températures et l'évolution des régimes de précipitations. Ces phénomènes entraînent des conséquences profondes pour le secteur agricole et la sécurité alimentaire au niveau mondial. Certaines pratiques agricoles peuvent également avoir un impact sur les ressources naturelles ou le changement climatique, notamment <i>via</i> le recours à de l'alimentation animale ou à des matières premières pouvant être liées à la déforestation.	Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque, selon les critères du <i>Water Risk Filter</i>, lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2019, la moitié de ses sites de production étaient situés dans des zones où la disponibilité de la ressource en eau a été identifiée comme à risque. Pour y faire face, le Groupe développe des programmes de réduction de ses consommations d'eau. Tout site de production subissant un épisode ponctuel de sécheresse et dépassant un seuil d'alerte fait l'objet de plans d'actions prioritaires (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »). Par ailleurs, afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles et ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe développe des programmes de réduction des consommations d'énergie et le recours à des énergies renouvelables (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »). Bel cherche également à limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation liés à sa chaîne d'approvisionnement (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »). Enfin, pour limiter le recours à de nouvelles ressources, le Groupe cherche à s'inscrire au maximum dans une dynamique d'économie circulaire pour ses emballages et dans la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphes 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire », 3.5.1 « Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables » et 3.5.2 « Encourager et faciliter le recyclage de ses produits »).
Risque résiduel	

En dépit des politiques et engagements décrits ci-avant (voir paragraphe « Traitement du risque »), la disponibilité des ressources naturelles et les conséquences du réchauffement climatique nécessitent une adaptation permanente du modèle agricole et alimentaire au niveau mondial, dont les impacts restent difficiles à anticiper.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation et de distribution et de la localisation de plus de la moitié de ses collaborateurs dans des pays exposés, le Groupe est naturellement confronté à des risques exogènes de corruption, d'évasion fiscale ou de violations de droits humains, malgré sa préoccupation constante et ses engagements de longue date sur ces sujets (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.5 « Plan de vigilance »). Ces risques peuvent concerner les collaborateurs, mais également les relations avec les communautés et autorités locales ainsi que les partenaires du Groupe, notamment les producteurs agricoles.	La Direction générale porte une attention constante au respect de ses politiques concourant à la maîtrise des risques de corruption, de violation de droits humains et d'évasion fiscale. Conformément aux dispositions prévues par les lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance », le Groupe a ainsi mené un exercice approfondi de cartographie des risques associés, portant tant sur ses activités propres que sur celle de ses fournisseurs, permettant une identification de ces risques et la formalisation de plans d'actions appropriés (voir paragraphes 3.1.5 « 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 partenaires d'affaires »). Sur le plan fiscal, le Groupe Bel conduit une politique fiscale mesurée et bien maîtrisée. Il n'a pas de présence dans des pays à fiscalité privilégiée. Le Groupe a mis en place une politique solide de prix de transfert et négocie des accords préalables de prix de transfert avec différentes administrations fiscales afin de sécuriser ses transactions inter-compagnies les plus importantes.
Risque résiduel	

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

2.4 RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT

Qualification du risque	Traitement du risque
La sécurité des aliments est au cœur des préoccupations du Groupe Bel. Tous risques de sécurité des aliments prétendus ou avérés des produits du Groupe pourraient porter préjudice à ses consommateurs, à sa réputation, à son activité et à ses résultats. Le risque de contamination dépend du type de produit concerné mais existe à chaque stade du cycle de production : de l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs. Les risques liés aux produits amont sont principalement d'origine chimique, physique (corps étrangers) ou des risques de fraude (origine/composition) et peuvent affecter les matières premières, intrants, emballages, etc. Le risque aval est plutôt de nature bactériologique pour les produits les plus fragiles (fromages de laiterie). En outre, comme tous les produits agroalimentaires, les produits de Bel pourraient être exposés à des contaminations malveillantes. Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière et le lait dans sa naturalité peut impacter négativement les activités, par impacts médiatiques collatéraux et ce sans lien direct avec les activités du Groupe. Enfin, présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis aux réglementations établies par les États ou organisations internationales, applicables à ses activités en matière de fabrication, commercialisation et importation/exportation de denrées alimentaires. Il est notamment soumis aux normes sanitaires, environnementales et sécurité des personnes, aux régimes douaniers, et aux contrôles qualité. Les lois et réglementations sont, pour la plupart, multiples, changeantes et de plus en plus contraignantes. Tout changement de ces lois et réglementations ou toute décision administrative peut avoir un impact significatif sur les activités du Groupe et ses résultats financiers. Les nombreuses réglementations peuvent ainsi constituer une restriction indirecte à la commercialisation de ses produits.	Le Groupe dispose d'une structure de veille pour identifier le plus en amont possible les risques émergents, impactant directement ou indirectement ses productions. Après avoir pondéré les risques potentiels, le Groupe met en œuvre selon la criticité obtenue, les moyens de maîtrise les mieux adaptés et les plus performants à date. Le Groupe a mis en place une organisation, rattachée à la Direction opérations industrielles, en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des structures traitant de : • sécurité des aliments et réglementation ; • qualité ; • certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires ; • coordination technologique. Voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales ». Elle recommande les politiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes. Elle a une mission d'alerte du Président-directeur général et de son Comex (Comité exécutif) lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activités. Sécurité des aliments et réglementation produit En termes de sécurité des aliments et réglementation produit, cette organisation est chargée, à travers le réseau Réglementation au niveau filiales : • des politiques et de la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité des aliments et de la coordination des actions qui en découlent ; • des processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ainsi que de la gestion des alertes et des crises ; • de la construction d'un système de veille fondé notamment sur un reporting des filiales ; • de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité des aliments. Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, de publicité, d'information consommateurs incluant l'information nutritionnelle et de régimes douaniers.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
	Elle définit par ailleurs : - les plans de surveillance mis en œuvre par les entités industrielles ; - la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés. En outre, elle s'assure : - de la mise en œuvre des politiques définies, en particulier en ce qui concerne les processus d'analyse des risques alimentaires lors des étapes de production (HACCP, référentiels hygiène) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ; - de la mise en œuvre de la politique de <i>Food Defense</i> intégrant des processus de : - prévention des risques d'intrusion, - risque de malveillance ; - de la mise en œuvre de la politique de <i>Food Fraud</i> intégrant les processus de : - prévention des risques matières premières, - plans de surveillance mis en œuvre par les sites industriels ; - de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité des aliments. Qualité Cette organisation est également responsable de définir la politique qualité du Groupe et de vérifier sa mise en œuvre dans toutes les étapes, depuis la conception des produits jusqu'à leur consommation finale. Ses principales missions se déclinent à travers le réseau qualité constitué des niveaux <i>corporate</i>/plateforme et sites industriels : - définir la politique qualité Groupe et assurer sa mise en œuvre après validation ; - définir les règles et <i>best practices</i> ainsi que les réglementations qualité à appliquer et assurer leur mise en œuvre ; - définir et faire appliquer les modalités d'analyse des risques process et produits ; - déterminer et déployer les mesures de maîtrises de conformité des produits (détection corps étrangers) ; - accompagner les mises en œuvre des référentiels de certifications ; - déterminer les modalités de qualification des produits et process ; - auditer les organisations, internes (sites) ou externes (sous-traitants, fournisseurs, prestataires) pour le volet qualité ; - gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la qualité perçue par les clients (distributeurs ou consommateurs) en s'appuyant sur l'outil <i>Salesforce</i> (projet <i>We Care</i>) ; - assurer l'analyse de la performance et assurer le reporting qualité et la mise en œuvre de l'amélioration continue, en s'appuyant sur le module <i>Quality Management</i> de SAP (projet Quartz), garantissant ainsi la cohérence des informations, un pilotage consolidé et une intégration optimale des informations nécessaires à la traçabilité des produits ; - former et accompagner les équipes du Groupe et les sites industriels. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
	Cadre réglementaire L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict. Dans tous les pays où le Groupe fabrique ou importe, une analyse détaillée des réglementations en termes de qualité/sécurité sanitaire et d'hygiène donne lieu à la rédaction d'un « référentiel Bel » qui couvre l'intégralité desdites réglementations. Au niveau européen, le « Paquet hygiène » est entré en application le 1^{er} janvier 2006. Cette réglementation comprend plusieurs textes législatifs. Elle met en place une politique unique et transparente en matière d'hygiène et de sécurité sanitaire des aliments, dans tous les pays de l'Union européenne : tous les exploitants sont concernés, depuis la production à la ferme jusqu'à la distribution des produits en passant par les usines de fabrication. Le Groupe applique à l'ensemble des acteurs, de la production des matières premières jusqu'au consommateur, autant que faire se peut, les réglementations les plus exigeantes – qui sont pour la plupart les réglementations européennes. Dans certains cas, Bel se base sur des exigences plus strictes : ainsi, en ce qui concerne la gestion des allergènes, il en surveille plus de 23 au lieu de 14 demandés par la réglementation européenne. Dans un souci d'harmonisation et de sécurité des aliments et d'excellence, Bel partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.
Risque résiduel	

La qualité et la sécurité des produits du Groupe Bel et le strict respect de l'environnement réglementaire dans lequel il évolue sont sa première préoccupation, ainsi qu'en témoignent les politiques de traitement du risque évoquées ci-dessus. Malgré cette attention et mobilisation constante des équipes, la survenance du risque ne peut être parfaitement exclue mais le dispositif décrit permettrait au Groupe de le détecter dès que possible et dans tous les cas d'en limiter considérablement les impacts.

RISQUES D'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

Qualification du risque	Traitement du risque
De par ses activités, le Groupe peut faire peser des risques environnementaux sur son écosystème : émissions de gaz à serre notamment liées à l'amont laitier, utilisation de la ressource en eau particulièrement dans certaines zones en stress hydrique, risques d'atteinte à la biodiversité et déforestation <i>via</i> sa chaîne d'approvisionnement.	Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »). Il met ainsi en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur. Cette démarche est détaillée dans le paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ».
Risque résiduel	

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

RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS

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

La politique de diversification des approvisionnements ajoutée à la mise en place des plans de contingence préservent le Groupe de risques majeurs dans sa chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, certaines matières n'étant disponibles qu'auprès d'un nombre très réduit de fournisseurs, les possibilités d'alternatives s'en trouvent réduites corrélativement.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
Le Groupe dispose de 32 sites de production en activité. La survenance d'un sinistre – notamment due à l'occurrence accrue d'événements météorologiques, ou à la possibilité d'actes de malveillance – pourrait entraîner la mise hors service totale ou partielle d'un site et affecter la production et la commercialisation des produits fabriqués du site concerné.	Pour sécuriser son outil de production, le Groupe Bel l'optimise régulièrement en investissant notamment dans la sécurité des installations et des collaborateurs ; et met en place et audite tout aussi régulièrement des plans de prévention et de continuité d'activité. Le Groupe a également souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation, présentées au paragraphe 2.6 « Politiques d'assurances et de couverture des risques » afin de couvrir ces risques.
Risque résiduel	

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

RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Qualification du risque	Traitement du risque
Bel est propriétaire de marques, brevets, noms de domaine et droits d'auteur dans le monde entier. La propriété intellectuelle représente une part substantielle de son patrimoine immatériel et ses marques constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité. Le Groupe déploie ainsi des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques, notamment ses marques cœur, partout dans le monde. Compte tenu de la notoriété de ces dernières, le Groupe est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale. Par ailleurs, le Groupe doit sécuriser ses lancements de produits afin de ne pas contrefaire des droits antérieurs.	Un plan d'actualisation des dépôts de marques et brevets dans le monde est notamment mis en œuvre tous les ans. Le Groupe opère également une surveillance mondiale de ses marques principales pour s'assurer de l'absence de dépôt de marques proches ou contrefaisantes par des tiers. Enfin, en cas de détection de produits ou de marques contrefaisant ou portant atteinte à ses droits, tous les moyens juridiques dont le Groupe Bel dispose dans le(s) pays concerné(s) sont mis en œuvre pour faire cesser les contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale. Le Groupe a instauré une Politique de la Propriété Intellectuelle afin de sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux de la Propriété Intellectuelle et aux dangers de la contrefaçon. Pour assurer une protection et une défense efficace de ses marques et noms de domaine, le Groupe a confié cette mission à la Direction juridique Groupe qui, d'une part, centralise l'ensemble du portefeuille de marques, brevets, noms de domaine et des contentieux et, d'autre part, met en œuvre une stratégie mondiale cohérente de protection et de défense. En outre, les projets de nouveaux produits et nouvelles marques font l'objet d'une analyse de liberté d'exploitation au regard de droits antérieurs de tiers, avant lancement. Certaines difficultés que le Groupe pourrait rencontrer pour protéger, défendre ses droits de propriété intellectuelle – principalement ses marques – et lutter contre la contrefaçon, pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.
Risque résiduel	

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

2.5 RISQUES FINANCIERS

RISQUE DE CHANGE

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

En cas de dévaluation de la monnaie locale dans les pays où il n'existe pas d'instrument financier de couverture budgétaire, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter la profitabilité de l'entité concernée et d'affecter le résultat opérationnel ou financier du Groupe.

2.6 POLITIQUES D'ASSURANCES ET DE COUVERTURE DES RISQUES

ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

DOMMAGES AUX BIENS, PERTES D'EXPLOITATION, TRANSPORT

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

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

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

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

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

RESPONSABILITÉ CIVILE

Les principaux contrats traitant de la responsabilité, en particulier de la responsabilité civile, d'exploitation et des produits du Groupe et d'atteinte à l'environnement, sont

souscrits dans le cadre d'un programme général d'assurances, tenant compte des spécificités des contrats locaux souscrits en première ligne, notamment aux États-Unis et au Canada.

POLICES COMPLÉMENTAIRES

Certains risques, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et les risques crédits clients, sont également gérés de façon centralisée. Concernant le risque

crédit client, les filiales sont invitées à adhérer par avenant à une police Master, en garantie de leurs risques clients locaux.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	42
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	54
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	66
3.4	Promouvoir une agriculture durable	72
3.5	Concevoir des emballages responsables	77
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	80
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	92
3.8	Note méthodologique	93
3.9	Annexe 1 : Table de correspondance avec la DPEF 2018	95
3.10	Annexe 2 : Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	97
3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales	98
3.12	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	100
3.13	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations extra-financières consolidées figurant dans le rapport de gestion	102

3

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

3.1.1 MODÈLE D'AFFAIRES

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

Depuis plus de 15 ans, le Groupe est engagé dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise, initiée dès 2003 par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies et a ainsi contribué au respect de ses dix principes fondamentaux en déployant son modèle de croissance durable. Depuis 2003, il rend compte chaque année des efforts et progrès en ce sens. Bel vise à faire de la création de valeur partagée un modèle de croissance et du dialogue et des partenariats, la solution pour générer un impact positif pour l'ensemble des acteurs de son écosystème.

En 2016, le Groupe a structuré sa démarche plaçant, au cœur de son modèle de croissance, la responsabilité sociétale d'entreprise et la création de la valeur partagée (création de valeur économique par une société et qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis), nouant des relations de confiance, pérennes et profitables pour tous les acteurs de sa chaîne de valeur.

C'est là tout l'enjeu de sa mission d'entreprise : « S'engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous ». Une entreprise agroalimentaire avec des marques fortes

présentes dans le monde entier a un rôle à jouer dans la révolution alimentaire actuelle. Bel veut relever ce défi.

À travers son modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel souhaite contribuer à un modèle agro-industriel positif, créateur de valeur pour tous et préservant la planète (voir Chapitre 1 « Présentation des activités »).

En 2017 Bel a fait le choix d'associer performances financières et extra-financières, ainsi le 21 décembre 2017, il a conclu un avenant qui prévoit l'extension de la maturité de sa convention de crédit renouvelable multidevises et a fait le choix, à cette occasion, d'y intégrer des critères à impact environnemental et social.

Les critères qui ont été inclus dans la convention de crédit reposent sur l'atteinte de trois objectifs issus de la stratégie de développement durable du Groupe à horizon 2025 :

- déploiement d'un programme d'actions concrètes en faveur d'une filière amont laitier durable ;
- développement de programmes d'éducation nutritionnelle dans les pays clés du Groupe ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2 (périmètre de responsabilité direct).

Le Groupe fait état annuellement de l'avancée de sa démarche dans sa Déclaration de performance extra-financière, audité par des organismes tiers indépendants.

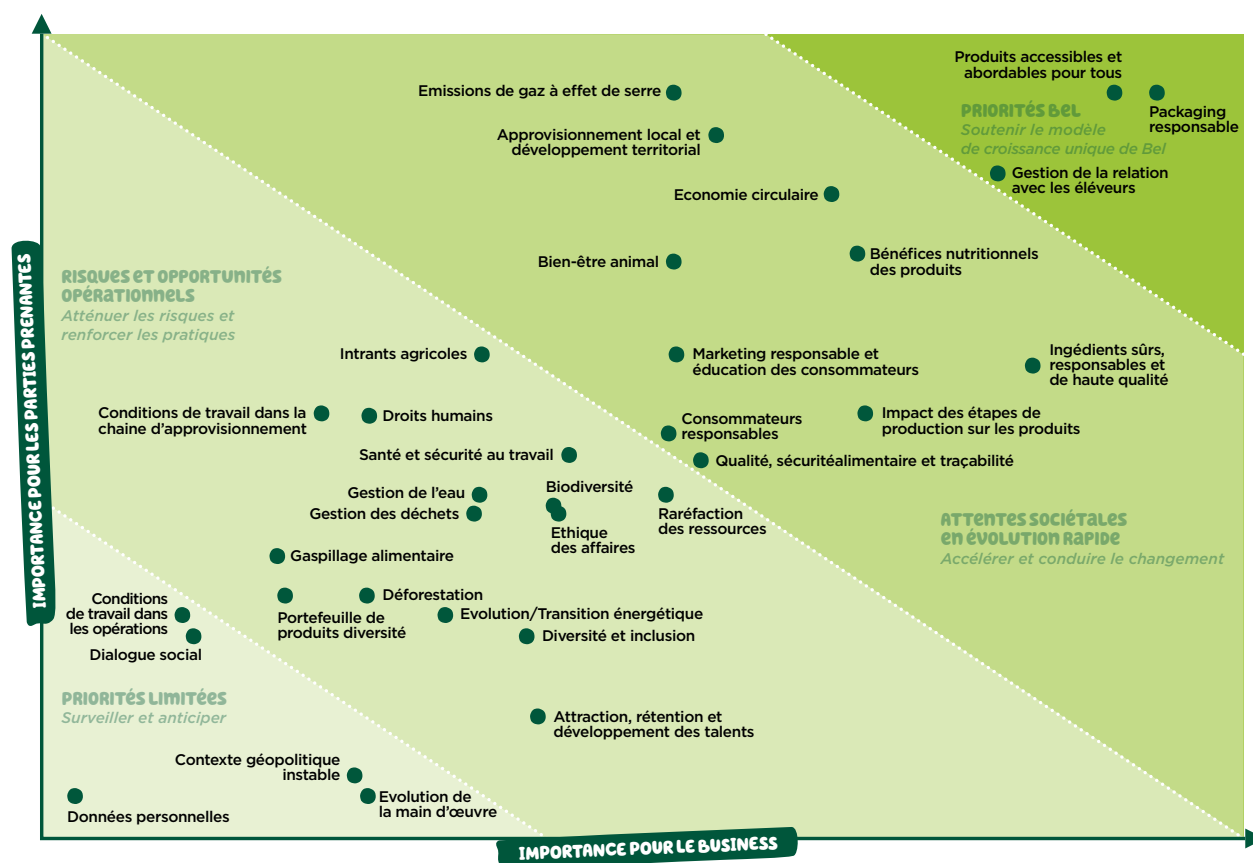
	DÉFINITIONS	OBJECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2019	RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2019	ATTEINTE DE L'OBJECTIF
Amont laitier	<i>Le Groupe Bel s'engage à définir et déployer dans l'ensemble de ses 10 bassins laitiers un programme « Amont laitier », participant à la durabilité de la filière laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »</i>	- Finalisation et validation par le comité en charge du pilotage du programme des feuilles de route de tous les bassins laitiers pour les années 2021 à 2024. - Création d'un comité de pilotage du déploiement du programme.	100 % conforme aux engagements	
Programmes d'éducation nutritionnelle	<i>Programme d'éducation nutritionnelle : initiative citoyenne de la marque ou du Groupe visant à promouvoir des habitudes d'alimentation saines et un mode de vie actif à travers une approche éducative divertissante. Ces programmes peuvent être développés par un partenaire et sponsorisés par le Groupe Bel ou ses marques au travers de partenariats durables et contractualisés. (voir paragraphe 3.3.2 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains »)</i>	4 pays	5 pays	
Réduction des émissions de gaz à effet de serre	<i>Ratio d'émission des gaz à effet de serre : émissions de gaz à effet de serre en kg d'équivalent CO₂ (scopes 1 et 2) par tonne produite indicateur de référence : Indicateur pro-forma calculé au 31/12/2017 utilisant le nouveau format d'indicateur (avec un dénominateur en tonnes produites) (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »)</i>	-5 %	- 3,1 % L'écart du résultat s'explique par le fait que certains projets aient été décalés dans le temps et que des mesures compensatoires sont encore en cours de définition	

3.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS

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

- d'une part sur le dispositif de gestion des risques Groupe. Cinq risques extra-financiers ont ainsi été considérés comme significatifs (voir Chapitre 2 « Facteurs de risques et politique d'assurance ») :
 - risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale,
 - risques liés aux fournisseurs,
 - risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit,
 - risques d'impact des activités sur l'environnement,
 - risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au réchauffement climatique ;
- d'autre part sur la mise à jour, en 2018, de son analyse de matérialité, réalisée en s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes représentatives de la diversité de l'écosystème du Groupe :

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE BEL



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

- confirmé la pertinence des engagements de longue date du Groupe visant à conduire ses affaires de manière éthique (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») et à développer un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes notamment ses collaborateurs et les consommateurs (voir paragraphe 3.2 « Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes ») ;
- mis en lumière les défis prioritaires à relever à l'avenir par le Groupe qui se traduisent désormais dans sa nouvelle signature *For All. For Good* (voir du paragraphe 3.3

« Contribuer à une alimentation plus saine » à 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits ») :

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

La présente Déclaration de performance extra-financière vise à présenter l'ensemble de ces enjeux extra financiers (les risques extra financiers et les défis prioritaires).

Objectifs à horizon 2025

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

ENJEUX EXTRA-FINANCIERS	POLITIQUES DE REMÉDIATION
-------------------------	---------------------------

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

- Code de bonnes pratiques des affaires ;
- Exercice de cartographie des risques et programme de formation (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance ») ;
- Système d'alerte interne et externe (voir paragraphes 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.5 « Plan de vigilance »).

Risques liés aux ressources humaines, à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe et au dialogue social

- Programmes santé/sécurité (voir paragraphe 3.2.1.1) ;
- Programmes diversité et talents (voir paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3) ;
- Dialogue social (voir paragraphe 3.2.1.4).

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025
Travailler vers Zéro accident sur les sites.	TFA (Taux de Fréquence des Accidents) Bel.	3,0
Promouvoir la diversité Hommes-Femmes.	Part de femmes dans le Top management.	40 %
Développer les talents de ses collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %

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

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

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100).	55,0

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

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.	100 %
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %

ENJEUX EXTRA-FINANCIERS

POLITIQUES DE REMÉDIATION

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

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

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

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

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits.	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères « <i>Bel Nutri+</i> ».	80 %
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains.	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« <i>Educanut</i> »).	10
	Nombre de filiales ayant mis en place un programme à destination des employés (« <i>Healthy Smiles</i> »).	30

Risques d'impact des activités sur l'environnement et défi prioritaire de l'engagement pour des emballages responsables

- Pratiques d'élevage permettant de réduire l'impact environnemental de l'amont agricole (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » à 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits ») ;
- Politique environnementale (voir paragraphe 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau ») ;
- Programmes visant à lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation ») ;
- Promotion de l'économie circulaire pour les emballages (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »).

ENJEUX EXTRA-FINANCIERS

POLITIQUES DE REMÉDIATION

Défi prioritaire du renforcement de l'accessibilité de ses produits

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

LES OBJECTIFS DE BEL

KPI

2025

Renforcer l'accessibilité de ses produits

Nombre de villes où le programme « *Sharing Cities* » est actif

30 %**Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique dont défis prioritaires de la lutte contre le changement climatique et de l'engagement pour des emballages responsables**

- Pratiques d'élevage permettant de réduire l'impact environnemental de l'amont agricole (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » à 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits ») ;
- Programmes de réduction de l'impact des activités sur le changement climatique et d'adaptation aux risques liés au climat (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique ») ;
- Programmes visant à lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation ») ;
- Promotion de l'économie circulaire pour les emballages (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation ») ;
- Lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

LES OBJECTIFS DE BEL

KPI

2025

Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables.

Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.

100 %**Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.**

Impact des politiques d'approvisionnement (surface zéro risque de conversion / surface cultivée totale).

100 %**Réduire l'empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris*.**

Bilan carbone global (kg éq. CO₂/tonne produite).

- 27,5 %**

* Scopes 1, 2 et 3. / ** Objectif à 2030 par rapport à l'année de référence 2017.

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

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

Le Conseil d'administration, gardien des engagements

Le Conseil d'administration du Groupe se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale.

Le Comité d'éthique et de conformité

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

Le Comité exécutif, porteur des priorités stratégiques RSE

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

Pour accompagner le déploiement de ce plan ambitieux, Bel dispose également d'un Comité exécutif RSE se réunissant quatre fois par an. Les réunions de ce Comité ont pour objectif de valider les politiques RSE alignées avec les décisions stratégiques et engagements du Groupe, ainsi que d'assurer un suivi de la *Scorecard* RSE et de l'évolution des indicateurs de performance.

Le Comité d'investissement, garant d'une croissance durable

Le Comité d'investissement, rattaché au Président-directeur général, a pour objectif de cadrer et de valider l'ensemble des projets d'investissement du Groupe d'un montant supérieur à 0,5 million d'euros. Il se réunit six à huit fois par an.

Ce Comité est garant du respect des engagements RSE de Bel sur les nouveaux investissements. En effet, il évalue les projets non seulement sur des critères de performance économique et financière, mais aussi sur des critères extra-financiers correspondant aux enjeux majeurs – sociaux, environnementaux et sociétaux – du Groupe.

Les Comités spécifiques pour guider les enjeux prioritaires

Le Comité exécutif dédié à la RSE est complété par des Comités de pilotage spécifiques dédiés aux défis prioritaires du modèle de croissance durable du Groupe, tel que le Comité agriculture durable (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une agriculture durable »). Ils ont ainsi pour objectif de

définir une feuille de route ainsi que de suivre le déploiement opérationnel et les progrès de cette dernière. Ces Comités dédiés se réunissent quatre fois par an.

Des réseaux de collaborateurs, supports du déploiement opérationnel

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

- un réseau de collaborateurs « Champions » représentant les différentes fonctions du Groupe, dont la principale mission est de co-construire les politiques RSE et soutenir leur implémentation dans leurs domaines d'expertise ;
- un réseau constitué de collaborateurs notamment des Départements marketing et réglementaire et déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe vient également enrichir ce dispositif. Le rôle de ce réseau consiste à décliner localement les engagements du Groupe pour offrir des produits responsables et innovants aux consommateurs et partager les bonnes pratiques entre pays. Quatre réunions par an sont organisées sous la forme du *Sustainable & Nutrition Network* de Bel.

Une vision partagée auprès de l'ensemble des collaborateurs

Tout au long de l'année 2019, diverses activités solidaires ont été organisées pour rassembler les collaborateurs autour de la mission du Groupe et de ses engagements. Ainsi, la Journée Mondiale de l'alimentation a été marquée par l'annonce de la nouvelle signature de Bel, qui a permis de rassembler l'ensemble des collaborateurs autour des 5 défis prioritaires du Groupe Bel et de les faire participer à certaines actions solidaires. À cette occasion, les collaborateurs ont pu participer au « *Healthier Cooking Challenge* » et être sensibilisés à l'adoption de comportements alimentaires sains.

Par ailleurs, 72 collaborateurs ont pu, au cours d'une journée soutenue par la Fondation Bel, participer aux diverses activités sportives proposées par Action contre la Faim, dans le cadre du *Challenge Contre la Faim*. Leurs efforts et leurs performances ont permis à la Fondation Bel de verser une dotation de 12 990 euros au profit de l'association. De plus, en décembre 2019, 572 collaborateurs répartis dans 26 pays ont relevé le défi du « *Walking Challenge Solidaire* », permettant à la fondation Bel et au Groupe Bel de verser 6 291 euros supplémentaires à Action contre la Faim.

Enfin, les actions du réseau des « Colibris »⁽¹⁾, mis en place en 2018, ont été déployées en 2019. Celui-ci rassemble des volontaires qui, au-delà de leur compétence métier, souhaitent par des actions simples faire changer de petites ou de grandes choses au niveau du siège. En 2019, leur engagement a permis l'arrêt des gobelets à usage unique et la mise en place de barres de tri complètes.

(1) Trouvant son titre dans la légende amérindienne.

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

Définition de l'enjeu

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

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

Gouvernance

Afin d'assurer le respect de l'éthique tout au long de sa chaîne de valeur, le Groupe s'est doté depuis plusieurs années d'instances de gouvernance robustes, assurant l'application des valeurs et principes de Bel à tous les niveaux du fonctionnement de l'Entreprise.

Créé en 2012, le Comité d'éthique et conformité du Groupe s'appuie désormais sur un coordinateur éthique et un réseau de référents éthiques désignés au sein des départements ressources humaines de filiales pour promouvoir la mise en œuvre des engagements et leur application opérationnelle. Il interagit tant que de besoin avec le Comité des risques et rend compte de ces travaux au Comité d'audit du Groupe. Une fois par an, ce dernier présente ces travaux au Conseil d'administration. Cette gouvernance a été arrêtée par le Comité exécutif.

Ce Comité est en charge de l'arbitrage et du pilotage des politiques de conformité, notamment en matière de respect des droits humains, de leur déploiement effectif et du suivi des dispositifs de formation y afférents. Il peut en outre traiter toute alerte en matière d'éthique notamment lorsqu'elles ne peuvent l'être à un échelon hiérarchique. Il peut également être sollicité pour avis sur toutes questions en matière de conformité.

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

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

Politiques

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

- respecter les lois et règlements et prendre en compte les normes internationales ;
- protéger les consommateurs ;

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

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

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

Afin de décliner et préciser certains principes, le Code de bonnes pratiques a été complété par des politiques dédiées à la lutte contre la corruption et aux règles du Groupe en matière de cadeaux.

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

Enfin, les politiques ou chartes « métiers » intègrent systématiquement les principes du Code de bonnes pratiques des affaires et les traduisent à l'aune d'un domaine d'activité. Elles sont partagées avec les parties prenantes concernées.

Plan d'actions

Outre la vigilance et les actions mises en place pour prévenir les risques de corruption, d'atteinte aux droits humains et à l'environnement dans l'ensemble des pays d'opération de Bel (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de Vigilance »), Bel s'est également engagé dans plusieurs initiatives volontaires en matière d'éthique depuis plusieurs années. Le Groupe a en effet adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies dès 2003, bien avant l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires. Depuis, le Groupe réaffirme chaque année ses engagements et rend compte de ses progrès sur 4 principes fondamentaux : le respect des Droits de l'Homme, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement. En regard du positionnement de la plupart de ses marques, Bel fait du respect du droit des enfants un axe de vigilance spécifique. Les dix principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises, élaborés conjointement par le Pacte Mondial des Nations Unies, l'UNICEF et l'organisation Save the Children, constituent son cadre de référence et sont intégralement repris dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

Système d'alerte interne

Depuis 2015, l'ensemble des collaborateurs de Bel a accès à un système d'alerte permettant de déclarer les manquements aux principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires dont ils auraient connaissance. Ce système d'alerte a été ouvert aux partenaires du Groupe, et tout tiers en relation avec le Groupe peut désormais faire état de tout fait contraire à l'éthique dont il serait le témoin ou la victime. Les alertes sont traitées conformément aux dispositions légales, notamment en termes de protection du lanceur d'alerte.

Les modalités de traitement des alertes sont détaillées dans un guide spécialement élaboré à cet effet. Toute alerte remontée est traitée par le référent éthique local, tenu d'informer étroitement le coordinateur éthique Groupe des résultats d'investigation et des mesures proposées en réponse. Lorsque le traitement de l'alerte ne peut être géré localement (nature de l'alerte ou identité des personnes visées), l'alerte est traitée directement par le Comité d'éthique et de conformité du Groupe. En 2019, deux situations ont fait l'objet d'une alerte, traitée conformément aux dispositions de ce guide.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019
Promouvoir l'éthique comme socle commun	Nombre d'alertes enregistrées		2
	Nombre d'alertes traitées		2
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (présentiel)		500
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (e-learning)		594

3.1.5 PLAN DE VIGILANCE

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

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

3.1.5.1 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif

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

Néanmoins, dès l'adoption des lois « Sapin II » et « Devoir de Vigilance », le Groupe a choisi de mener un exercice dédié

de cartographie des risques sur l'ensemble de ces sujets, qui vient alimenter le dispositif de gestion des Risques du Groupe (ERM). Une méthodologie commune a été arrêtée pour identifier ces risques.

Sur les activités propres du Groupe

Afin d'identifier et de hiérarchiser les risques bruts en matière de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes ou à l'environnement, le Groupe a évalué en 2017 et 2018 ses risques en tenant compte de trois critères :

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

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

Cette première phase d'étude a été complétée par une analyse approfondie des politiques et points de contrôle en vigueur au sein du Groupe et permettant de limiter ces risques, afin d'adopter les plans d'actions appropriés. C'est dans le cadre du déploiement de ces premiers plans d'actions

que le Groupe a notamment renforcé la gouvernance attachée à l'éthique et à la conformité (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») afin de disposer d'une organisation de référence à la hauteur des enjeux.

Cette méthodologie a été déclinée localement tout d'abord grâce à des formations dispensées à tous les Comités de direction des filiales du Groupe, visant à sensibiliser les équipes locales aux enjeux attachés. À l'issue de ces séances de formation, des questionnaires d'autoévaluation sur les risques de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement, ont été complétés et analysés pour mesurer le risque réel à la lumière des politiques et points de contrôle en vigueur dans les filiales.

L'analyse de ces questionnaires d'autoévaluation a conduit dès 2018 à l'élaboration de plans d'actions déployés dans les filiales du Groupe (voir paragraphe 3.1.5.2 « Les actions mises en œuvre »).

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

Enfin, le Groupe s'est doté en 2019 d'un outil digital de cartographie des risques qui va permettre une amélioration de la fluidité de l'exercice de mise à jour et de suivi des plans d'actions. Il vise également à optimiser encore l'autonomie et l'appropriation de ces enjeux par les acteurs opérationnels locaux, qui demeurent les garants de la maîtrise de ces risques dans leurs activités quotidiennes.

Sur les activités de ses partenaires d'affaires

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

Les résultats de cette 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. Ainsi, un outil déployé auprès de la communauté d'acheteurs du Groupe leur permet désormais de disposer du niveau de risque théorique attaché à l'acte d'achat qu'ils s'approprient à réaliser et d'adapter le niveau de diligences préalablement au référencement.

Enfin, une liste de fournisseurs actifs et potentiellement risqués (assise sur les résultats de cette cartographie) a pu être identifiée et les fournisseurs concernés vont faire l'objet d'une diligence renforcée dès début 2020 (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).

3.1.5.2 Les actions mises en œuvre

3.1.5.2.1 En matière de lutte contre la corruption

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

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

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

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques réalisé en 2017 et 2018, les Comités de direction des filiales du Groupe ont 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 est mis à jour sur des bases régulières conformément aux exigences légales.

Par ailleurs, et outre les formations présentiels ayant visé plus de 500 collaborateurs depuis 2015, un module de *e-learning* dédié à la lutte contre la corruption a également été déployé fin 2018 et a fait l'objet d'une nouvelle vague de déploiement en 2019, de sorte qu'à date, le module a été suivi par près de 600 collaborateurs du Groupe. Les référents éthiques (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») ont fait l'objet d'une formation spécifique en 2019, visant à les sensibiliser de nouveau aux enjeux attachés et à réaffirmer leur rôle dans la lutte contre la corruption au niveau local. Une plateforme digitale centralisant l'ensemble des outils à leur disposition à cet effet, a été ouverte à leur intention.

Enfin, l'ensemble du dispositif de lutte contre la corruption a fait l'objet d'un audit interne en 2019. Les plans d'actions y afférents feront l'objet d'un suivi.

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

Concernant ses fournisseurs, et comme précisé plus haut, outre l'exercice de cartographie des risques RSE, le Groupe a affiné l'identification de ces risques par une cartographie dédiée aux risques de corruption dont les conclusions ont permis d'asseoir le niveau de vigilance sur le niveau de risque identifié par catégorie d'achat/Pays (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).

Concernant ses autres parties prenantes externes, le Groupe a pris des mesures visant à être alerté en cas de condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur des listes noires en matière d'embargo de ses distributeurs, clients ou agents et va compléter ce dispositif de surveillance permanente par des évaluations poussées sur les parties prenantes les plus exposées en 2020 grâce à un outil digital dédié.

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

Enfin, dans le cadre de son plan d'actions anti-corruption, le Groupe a de nouveau communiqué à l'ensemble de ses partenaires les plus significatifs sa politique anti-corruption et a introduit dans ses conditions générales d'achats et dans sa Charte des achats responsables une clause anti-corruption. Par ailleurs, le système d'alerte du Groupe a été ouvert aux parties prenantes externes *via* le site internet Groupe, dont l'ergonomie a été revisitée afin de leur permettre un accès intuitif au système. Le traitement de ces alertes est similaire au traitement des alertes remontées par les parties prenantes internes (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle de la conduite des affaires »).

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

Dès 2012, le Groupe s'est engagé dans une démarche proactive en matière de respect des droits humains avec l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires. Le respect des droits humains, en ce inclus la santé et la sécurité des personnes, est un des sept principes édictés et fait expressément référence à la déclaration universelle des droits de l'homme et aux conventions de l'Organisation internationale du travail. Le réseau des Référents éthiques sous l'autorité des Directeurs des filiales est responsable de sa mise en œuvre et de son respect dans chacun des sites (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

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

En 2017, le Groupe a mené un chantier visant à détecter et mesurer les risques d'atteinte aux droits humains, en ciblant notamment les risques d'esclavage moderne, de travail forcé, de travail d'enfants, d'atteintes à la santé et à la sécurité des personnes, à la liberté syndicale ou au droit à la négociation collective. Les Comités de direction locaux ont été sensibilisés à ces enjeux à l'occasion de ces travaux. En 2018, et à l'instar des travaux relatifs à la lutte contre la corruption (voir 3.1.5 « Plan de vigilance »), des questionnaires d'autoévaluation couvrant les risques listés ci-dessus ont été complétés par les filiales du Groupe. Leur analyse a permis l'élaboration de plans d'actions dédiés.

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

La sensibilisation des collaborateurs est au cœur des actions du Groupe en la matière : Un *e-learning* dédié au respect des droits humains et à la présentation des politiques du Groupe destinées à assurer leur protection est en cours de déploiement et le respect des droits humains et des politiques associées sont systématiquement présentés lors des formations présentielles relatives au Code de bonnes pratiques des affaires.

Enfin, le Groupe a naturellement poursuivi les initiatives sociales amorcées de longue date (voir 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs ») et a encore appuyé en 2019 ses démarches d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambition du *Zero Accident* (voir paragraphe 3.2.1.1 « Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

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

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

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

3.1.5.2.3 En matière de respect de l'environnement

Bel est conscient que le périmètre de sa responsabilité environnementale s'étend des activités de son amont agricole jusqu'à la consommation de ses produits par le consommateur final, ainsi qu'à la valorisation de ses déchets d'emballages. Dans le cadre de sa cartographie des risques, le Groupe a identifié les risques majeurs pour la pérennité de ses activités et les risques pesant sur son écosystème.

Dans le cadre de ses opérations

En sus de l'exercice de cartographie des risques Groupe, Bel a mené en 2017 une cartographie des risques environnementaux dédiée à ses activités propres, au terme de laquelle ont notamment été évalués les risques relatifs aux émissions de gaz à effet de serre, au changement climatique, au stress hydrique, à la biodiversité, à la déforestation et au traitement des déchets (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

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

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

Ainsi, le Groupe a adopté de longue date une politique environnementale stricte qui fixe les ambitions du Groupe et les lignes directrices pour les atteindre, notamment sur les enjeux relatifs à l'empreinte carbone et à la consommation d'eau. Depuis 2017, le Groupe est en outre engagé dans l'initiative *Science Based Targets* (SBT), initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le WWF et le *Global Compact* des Nations Unies, pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3).

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

L'ensemble des politiques adoptées est assorti d'objectifs, et les plans d'actions correspondants font l'objet d'un suivi rigoureux (pour le détail des plans d'actions, voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique », 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation » et 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »).

Tout au long de sa chaîne de valeur

Bel a réalisé en 2017 un bilan carbone global (dans le respect des lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*) permettant de mettre en lumière l'empreinte environnementale de la production de ses matières premières (représentant 77 % des émissions totale du Groupe) quand les émissions résultant de ses activités industrielles propres (scopes 1 & 2) représentent 3 % de l'empreinte carbone globale.

Parfaitement conscient de son rôle à jouer dans la réduction de ces impacts indirects, le Groupe a adopté des objectifs ambitieux dans le cadre de son adhésion à l'initiative *Science Based Targets* de :

- réduire de 42 % ses émissions sur les Scopes 1 & 2 (en t CO₂/tonne produite) d'ici 2030 par rapport à 2017 ;

- réduire de 27 % ses émissions sur le scope 3 (en t CO₂/tonne produite) d'ici 2030 par rapport à 2017.

Bel s'est inscrit dans les engagements pris dans le cadre de l'Accord de Paris et est ainsi pleinement mobilisé pour réduire les émissions directes et indirectes générées par les activités présentes tout au long de sa chaîne de valeur.

Son engagement se caractérise notamment par ses travaux visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de la production laitière, limiter l'impact de la production laitière sur la ressource en eau, limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement, lutter contre le gaspillage alimentaire de la production à la consommation, et inscrire ses emballages dans l'économie circulaire (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique », 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation », 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau » et 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

3.1.5.3 Des contrôles dédiés

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

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

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

FAITS MARQUANTS 2019

- Déploiement de la nouvelle signature et mission du Groupe *For All. For Good*, confirmant la place centrale de l'innovation positive dans sa stratégie de croissance.
- Évolution de la gouvernance RSE, au service de la transformation durable du Groupe.
- Lancement de l'emprunt durable Euro PP fin 2019.

PRIORITÉS 2020

- Mise à jour des cartographies de risques et déploiement des plans d'actions correspondants.

3.2 UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUTES SES PARTIES PRENANTES

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

Bel a ainsi fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec l'ensemble de ses parties

prenantes, à la fois internes et externes, avec une attention particulière envers :

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

Avec son écosystème

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

Avec les ONG et experts scientifiques

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



Avec ses fournisseurs et sous-traitants

Améliorer les pratiques sociales et environnementales



Avec les administrations et institutions

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



Avec et pour ses collaborateurs

Favoriser le meilleur niveau de qualité de vie au travail



Pour la planète

Préserver les ressources



Avec ses producteurs laitiers

Pérenniser une filière amont laitière durable



Avec ses actionnaires

Assurer la croissance pérenne du Groupe



Avec ses clients et consommateurs

Offrir des produits adaptés aux besoins nutritionnels, accessibles et sains



Avec les collectivités locales

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



3.2.1 CONSTRUIRE UN AVENIR DURABLE AVEC SES COLLABORATEURS

Définition de l'enjeu

Rassemblant plus de 12 400 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays d'implantation, le capital humain de Bel constitue un socle de fondation indispensable à la performance économique et financière ainsi qu'à l'accomplissement de la mission de l'Entreprise « S'engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous ».

Conserver et faire grandir ce capital humain est donc un enjeu clé pour Bel, qui porte une attention toute particulière à la santé et la sécurité des collaborateurs, à leur bien-être

ainsi qu'à la préparation de l'avenir en proposant un modèle d'entreprise attractif pour les talents dont l'Entreprise a besoin pour son développement.

Effectifs

Au 31 décembre 2019, le Groupe comptait 12 438 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. Les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2019) ont diminué de 199 personnes, soit une réduction de 1,6 % par rapport au 31 décembre 2018.

Effectifs par type de marché ^(a)	2017 ^(b)	2018	2019
Marchés matures	11 480	11 330	11 091
Nouvelles géographies ⁽¹⁾	1 268	1 307	1 347
TOTAL GROUPE	12 748	12 637	12 438

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

(b) Les effectifs 2017 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le document de référence 2017 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

Effectifs par statuts ^(a)	2017 ^{(c) (d)}	2018	2019
Managers ^(b)	2 414	2 521	2 498
Non-managers	9 189	10 118	9 940

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

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

(c) Les effectifs 2017 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le document de référence 2017 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

(d) Données hors Safilait/Avec MOM.

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Dans un environnement de marché particulièrement exigeant, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement. Le Groupe a ainsi embauché 1 563 collaborateurs en 2019. Parmi les 1 698 départs qui ont eu lieu en 2019, la majeure partie a été volontaire (démissions et départs en retraite).

En 2019, Bel a finalisé son projet de nouvelle organisation, initié en 2018. Ce projet vise à adapter et simplifier ses modes de fonctionnement et ses organisations, en particulier au niveau des équipes de son siège social. Il devrait permettre

au Groupe de renforcer la dynamique d'innovation et de libérer les ressources pour accélérer le développement de ses marques cœurs tant sur le marché des produits laitiers et fromagers que sur le segment porteur du snacking sain.

La continuité de la mise en place de ce projet de nouvelle organisation a conduit, pour la 2^e année consécutive, à une baisse des effectifs en France essentiellement au sein du siège social. Dans ce cadre, un plan de 160 départs volontaires, accompagné de 116 créations de poste a été mené en 2019. Bel a pris soin de veiller à ce que la finalisation de ce projet de réorganisation soit menée dans le respect de ses valeurs, pour accompagner l'évolution du parcours de vie professionnelle des collaborateurs concernés.

Embauches et départs	2017	2018	2019
Nombre d'embauches	1 607	1 524	1 563
Nombre de départs	1 960	1 691	1 698
Dont nombre de licenciements	163	171	276

Licenciements par type de marché	2017	2018	2019
Marchés Matures	149	165	211
Nouvelles géographies ⁽¹⁾	14	6	65
TOTAL GROUPE	163	171	276

Taux de Précarité ^(a)	2017	2018	2019
Marchés Matures	ND	10,3 %	11,4 %
Nouvelles géographies ⁽¹⁾	ND	29,2 %	26,3 %
TOTAL GROUPE	ND	12,2 %	13,0 %

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

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

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 13 % (calculé hors intérimaires). Ce taux tient compte des emplois à durée déterminée par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI).

Cette moyenne cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans certains pays du Moyen-Orient et de l'Afrique, en Iran où Bel compte 376 collaborateurs, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

- la maîtrise des risques et la prévention des accidents : un impératif ! ;
- la santé et la sécurité : une responsabilité partagée ;
- le bien-être au travail : un facteur essentiel.

Cette politique est revue tous les 2 ou 3 ans et validée par le Comité exécutif du Groupe. Cette dernière a notamment été revue en fin d'année 2019, et la version mise à jour sera applicable à partir de 2020.

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

Politiques

La santé et la sécurité sont une priorité absolue pour Bel, tant pour ses collaborateurs que pour toute autre personne qui serait amenée à travailler au sein de l'Entreprise. Bel a donc mis en place une politique santé – sécurité qui vise à atteindre le « Zéro accident », par la prévention et la maîtrise des risques et par une démarche de progrès continue. Elle est déclinée en 4 axes fondamentaux :

- la conformité réglementaire et les procédures de sécurité interne sont incontournables ;

Plan d'actions

Pour tendre vers l'objectif ambitieux du « Zéro accident », le Groupe a mis en place de nombreuses actions, et suit de près leur performance *via* un suivi du Taux de fréquence de tous les accidents de travail faisant l'objet d'un acte médical qu'ils soient ou non suivis d'un arrêt de travail, dont sont victimes non seulement ses collaborateurs, mais aussi toutes les personnes présentes sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires.

Le Taux de fréquence Bel est ainsi en baisse constante depuis 2014. Le Groupe s'est également fixé pour objectif d'attendre un TF Bel de 3 à 2025.

	2017	2018	2019
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel			
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	6,7	6,6	5,45
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1			
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	5,0	4,1	3,72
Taux de gravité des accidents ^(b) des collaborateurs Bel	0,18	0,15	0,11

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

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

Faire évoluer le comportement des personnes et prévenir les risques d'accidents

Le comportement des personnes reste un facteur majeur dans la prévention des accidents et des maladies professionnelles. C'est pourquoi Bel a mis en place sur l'ensemble de ses sites un programme de visites comportementales de sécurité (VCS). Ces visites sont basées sur l'observation d'un collaborateur ou d'un sous-traitant sur son poste de travail par deux personnes, suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visité ». L'objectif est de faire évoluer les comportements, renforcer la communication sécurité et la confiance entre les employés et les managers. Près de 21 000 VCS ont ainsi été réalisées en 2019.

En plus du suivi des accidents du travail, il est également obligatoire de signaler et d'enquêter sur les presque accidents de la même façon que ceux entraînant une blessure ou un dommage. Ainsi, lorsqu'un presque accident a lieu, ce dernier doit être déclaré par un chargé de reporting

Santé Sécurité en précisant la date, les informations relatives à la personne concernée, l'origine de l'accident ainsi que les conséquences qu'il aurait pu avoir. Ces suivis et analyses visent à éviter que des situations à risque ne se reproduisent.

Pour aller plus loin, le Groupe a également recours à des audits (internes, réalisés par 18 auditeurs certifiés, et externes, conduits par un cabinet d'audit) permettant de contrôler la correcte application des principes de sa politique santé – sécurité.

Enfin, une *roadmap* établie au niveau du Groupe est communiquée à l'ensemble des filiales et des sites, et prévoit un certain nombre d'actions à mener. En 2019, deux actions clés de la *roadmap* 2019-2021 ont ainsi été menées :

- le programme « **Loto** », visant à installer des protections sécurisant les machines des sites, avec un objectif d'installer des protections sur les machines de l'ensemble des sites d'ici 2021 ;

- le programme « **Drivesafe4Bel** », offrant aux collaborateurs ayant accès à un véhicule du Groupe une formation *e-learning* sur la sécurité routière. L'objectif de Bel est de former les 1 100 collaborateurs concernés d'ici fin 2020.

Réduire la pénibilité et prévenir les maladies professionnelles

En réduisant les manutentions de charge et les postures pénibles, Bel agit pour prévenir l'apparition de maladies musculo-squelettiques. Le Groupe a par ailleurs identifié – entre autres – trois facteurs de pénibilité pouvant affecter les collaborateurs travaillant dans ses usines : le bruit, le travail de nuit et les tâches répétitives.

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

Par ailleurs, Bel a mis en place pour les collaborateurs rattachés à son siège social un *e-learning* visant à les sensibiliser aux risques psycho-sociaux.

Offrir une organisation plus propice au bien-être au travail

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

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

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

	2017	2018	2019
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	97 %	95 %	98 %

Par ailleurs, le Groupe a la volonté de proposer de nouvelles formes d'organisation du temps de travail. Bel a signé depuis 2015 un accord pour la mise en place du travail à distance pour l'ensemble de ses collaborateurs rattachés au siège social afin de favoriser leur bien-être en réduisant leurs temps

de trajet domicile/travail. Ainsi, sauf exception justifiée par la fonction, tous les collaborateurs bénéficient d'un jour de travail à distance par semaine et de deux s'ils sont âgés de plus de 55 ans et pour les femmes enceintes.

Taux d'absentéisme	2017*	2018**	2019**	2019
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,00 %	2,11 %	2,05 %	2,06 %

* Hors Safilait, hors MOM.

** Hors MOM.

Si les causes de l'absentéisme sont multiples, il peut dans certains cas être directement corrélé à une situation de mal-être au travail. C'est pourquoi le Groupe vise par ses diverses actions à le réduire durablement.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF Bel (taux de fréquence des accidents Bel)	6,70 ^(a)	6,60	5,45	5,50	3,00	

(a) Données avec Safilait (site industriel) / hors MOM.

3.2.1.2 Favoriser l'égalité des chances et la diversité

Politiques

Bel lutte contre toute forme de discrimination et promeut l'égalité des chances dès l'embauche et tout au long du parcours de ses collaborateurs.

Afin d'appuyer cette démarche, un programme « Diversité & Inclusion » a été déployé en 2016 dans lequel le Groupe se fixe des objectifs à atteindre d'ici 2020 et 2025 sur des sujets tels que la mixité et la multiculturalité au sein de l'Entreprise.

Plans d'actions

Égalité Hommes – Femmes

Au sein de la population non-managers, les contextes culturels des implantations du Groupe, auxquels s'ajoute l'organisation des équipes de travail, voire des réglementations locales (travail de nuit par exemple), sont des facteurs explicatifs de la faible proportion de femmes. Malgré ce contexte, le Groupe considère la répartition hommes-femmes – toutes géographies confondues – sur la population non-managers comme améliorable.

Répartition hommes/femmes	2017 ^(a)	2018	2019
Effectifs totaux	67 %/33 %	69 %/31 %	69 %/31 %
Effectifs non-managers	70 %/30 %	72 %/28 %	73 %/27 %
Effectifs managers	58 %/42 %	57 %/43 %	57 %/43 %

(a) Données hors Safilait et avec MOM.

Répartition des embauches hommes/femmes	2017 ^(a)	2018 ^(b)	2019
Hommes	1 041	933	1 026
Femmes	566	591	537
TOTAL EMBAUCHES	1 607	1 524	1 563

(a) Données hors Safilait et MOM.

(b) Données hors Safilait et avec MOM.

Même si dans la population des managers, les femmes représentent environ un tiers des effectifs, la proportion est plus faible (21 %) dans les grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif).

Afin d'améliorer cette proportion, le Groupe a déployé en 2016 un programme « Diversité et Inclusion » dont l'un des objectifs est d'atteindre 30 % de femmes dans ces niveaux de

poste d'ici 2020 et 40 % d'ici 2025. En plus d'une démarche globale, des objectifs spécifiques ont été déclinés par famille de profession.

Afin de les atteindre, des plans d'actions ont été définis. Plus de 70 collaboratrices ont ainsi été formées spécifiquement à la thématique « Leadership au féminin » au cours des dernières années, dont 14 collaboratrices en 2019.

Répartition hommes-femmes par grade ^(a)	2017	2018	2019
Conseil d'administration ^(b)	5/2	5/2	3/2
Comité exécutif ^(b)	7/0	4/1	6/2
Grade 1 ^(b)	24/5	27/4	28/7
Grade 2	79 %/21 %	74 %/26 %	79 %/21 %
Grade 3	68 %/32 %	67 %/33 %	63 %/37 %
Grade 4	58 %/42 %	59 %/41 %	60 %/40 %
Grade 5	58 %/42 %	56 %/44 %	54 %/46 %
Grade 6	54 %/46 %	52 %/48 %	55 %/45 %
Grade 7	52 %/48 %	52 %/48 %	53 %/47 %

(a) Données hors MOM et Safilait.

(b) Valeurs absolues.

Bel a signé en France en 2018 un nouvel accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité pour une durée de 3 ans. Cet accord fusionne l'accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'accord relatif au contrat de génération et l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il reconduit l'essentiel des mesures des précédents accords et a pour vocation d'accroître la diversité.

Par ailleurs, Bel considère qu'un écart de salaire supérieur à 5 % à pays et grade équivalents refléterait un problème de discrimination salariale entre hommes et femmes. Sur les managers en France, seul échantillon représentatif à l'échelle du Groupe, le ratio moyen du salaire des femmes par rapport à celui des hommes est actuellement de 0,98 %.

	2017	2018	2019
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes ^(a)	0,97	0,97	0,98

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

En tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, Bel a répondu à son obligation de publier au 1^{er} mars 2019 son index d'égalité hommes - femmes et obtient la note de 79/100. Cet index tient compte du calcul de 5 indicateurs :

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

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

Multiculturalité

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

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

Ainsi, dans le cadre de son programme « Diversité et Inclusion », Bel s'est fixé comme objectif d'atteindre 45 % de managers non français dans les grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif) en 2025.

Répartition des effectifs par âge	2017		2018		2019	
	%	Total	%	Total	%	Total
55 ans et plus	10 %	1 303	10 %	1 330	11 %	1 369
De 45 à 54 ans	26 %	3 346	27 %	3 409	28 %	3 455
De 35 à 44 ans	34 %	4 312	34 %	4 326	34 %	4 225
De 26 à 34 ans	27 %	3 417	25 %	3 216	24 %	2 976
25 ans et moins	3 %	365	3 %	356	3 %	413
TOTAL	100 %	12 743	100 %	12 637	100 %	12 438
Âge médian		41 ans		42 ans		42 ans

Handicap

Bel encourage l'intégration dans ses équipes de personnes en situation de handicap. Ainsi, le Groupe a signé en 2011 une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) en France, puis un premier Accord Handicap agréé en 2014.

En signant en 2017 un deuxième Accord Handicap avec les partenaires sociaux en France, Bel réaffirme sa volonté d'être un acteur engagé en matière d'emploi et d'intégration de personnes en situation de handicap. L'ambition de cet accord est de maintenir le taux d'emploi de personnes en situation

de handicap sur les sites industriels français du Groupe, tout en le faisant progresser positivement sur les sites non industriels (au niveau du siège et au sein des équipes de la force de vente).

Par ailleurs, Bel collabore avec de nombreux établissements et services d'aide par le travail (ESAT), pour la plupart localisés à proximité des sites du Groupe. Ces services peuvent concerner des activités telles que l'entretien d'espaces verts, les impressions, le tri des déchets, les activités de restauration en cafétéria, de conciergerie, ou encore des métiers en lien avec les activités des usines Bel tels que l'activité de *co-packing*.

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	2017	2018	2019
France ^(a)	7,18 %	7,23 %	7,66 %

(a) Ce taux comprend les collaborateurs stagiaires et la collaboration avec le secteur protégé et adapté.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir la diversité Hommes - Femmes	Part des femmes dans le Top Management	18% ^(a)	21 % ^(b)	21 % ^(b)	30 %	40 %	

(a) Périmètre Groupe hors MOM et Safilait.

(b) Périmètre Groupe hors MOM.

3.2.1.3 Développer les talents de ses collaborateurs

Programme de formation

Bel a pour ambition de développer et de fidéliser ses collaborateurs. Pour répondre au mieux à la variété des besoins de ses collaborateurs, Bel met en place des programmes de formation ciblés et adaptés à tous ses collaborateurs visant à développer les compétences de demain des métiers clés.

Il doit également faire face à des variations d'activité et des besoins de production de ses sites qui évoluent. Le Groupe est attentif à assurer une polyvalence interservices qui permette également de sécuriser l'employabilité de ses collaborateurs – et notamment celle des non-managers – tout en enrichissant leur parcours professionnel.

Plan d'actions

Déploiement d'un outil de formation en ligne

Le Groupe a lancé en 2019 le déploiement d'un outil de *e-learning*, *System Factor*. Via ce nouvel outil de formation digitale qui propose un vaste catalogue de modules *e-learning* à l'ensemble des collaborateurs connectés, Bel sera en mesure d'offrir les mêmes opportunités de formation et développement des talents à tous. Trois vagues de déploiement de cet outil ont été réalisées en 2019.

Plans de développement adaptés à chaque catégorie de salarié

Bel cherche également à renforcer le développement de ses collaborateurs à l'aide de Plans de développement individuel, accessibles toute l'année et permettant un développement continu des compétences par la formation, le *mentoring* ou la mise en situation professionnelle.

Les formations du Groupe s'articulent autour de quatre axes :

- connaissance du Groupe, sa culture, ses valeurs et la mise en œuvre de sa transformation ;
- développement des compétences techniques métiers ;
- développement des compétences managériales et de leadership ;
- développement des compétences personnelles. Par exemple, sur certains sites, lutte contre l'illettrisme.

Au cours de l'année 2019, des actions prioritaires ont notamment été menées sur la thématique des compétences managériales et du leadership. Un programme *Leading Business Growth* a ainsi été déployé, visant à former les collaborateurs en position de leadership à mener à bien la transformation du Groupe. 400 collaborateurs ont bénéficié de ce programme au cours de l'année.

Les mutations technologiques, organisationnelles et de l'environnement compétitif incitent le Groupe à renouveler constamment le contenu de ses formations ou à en créer de nouvelles. Bel utilise des formats de formation en fonction de leur objectif, de leur contenu et des cibles auxquelles elles s'adressent : formation digitale (classes virtuelles, *e-learning*), tutorat, animation de groupe en interne ou en externe,

formation interentreprises, etc. Toujours dans un souci de répondre au mieux aux besoins en développement de ses collaborateurs, Bel a opté pour une solution de formation *e-learning* dont la pédagogie inversée permet à chaque salarié de se développer sur les sujets de son choix, à son rythme et selon son niveau de départ.

La mise à jour du plan de formation pour l'année à venir et les perspectives de mobilité du collaborateur trouvent naturellement leur place dans l'entretien d'évaluation de la performance individuelle qui a lieu tous les ans pour les managers (cadres et TAM) et tous les deux ans pour les non-managers (employés ouvriers).

Évaluation de la performance individuelle	2017	2018	2019
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	90 %	96 %	90 %

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

Formation

Le Groupe se fixe pour objectif que 100 % de ses collaborateurs participent à au moins une formation au cours de l'année d'ici 2025. Cet objectif tient compte à la fois des formations sous forme de *e-learning*, auquel les employés auront accès de façon illimitée via *System Factor*, ainsi que des formations en présentiel.

Formation des collaborateurs	2017	2018	2019
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	79 %	75 %	76 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	22	21	18

Polyvalence et mobilité interne

Pour éviter toute forme de discrimination, et dans un souci de transparence vis-à-vis des équipes, les postes ouverts sont systématiquement proposés aux collaborateurs du Groupe (intranet, panneaux d'affichage sur site...), avant d'être ouverts à l'externe – sauf contrainte de confidentialité.

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

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Développer les talents des collaborateurs	Collaborateurs ayant suivi au moins une formation au cours de l'année	79 %	75 %	76 %	90 %	100 %	

3.2.1.4 Promouvoir un dialogue positif

Politiques

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

Convaincu qu'un climat social positif repose sur de nombreux critères autres que la rémunération, Bel dispose également de politiques et de pratiques de ressources humaines harmonisées au niveau Groupe sur des sujets comme les mobilités internes, le développement des talents, la sécurité ou le dialogue social.

Plan d'actions

Relations sociales

Bel est convaincu qu'un dialogue de qualité est un levier d'amélioration de la vie en entreprise. Le Groupe favorise ainsi le dialogue entre managers et collaborateurs, mais aussi celui entre la Direction et les représentants du personnel et/ou syndicaux lorsqu'ils existent.

Les instances de représentation des collaborateurs dans l'Entreprise, élues ou désignées par les collaborateurs, prennent différentes formes selon les pays : Comité social et économique, représentants de proximité, *Value Committee*, etc. Au-delà des instances locales, un Comité d'entreprise au niveau européen a été mis en place depuis 2019, permettant de générer des échanges transnationaux avec les représentants du personnel.

Bel reconnaît, dans son Code de bonnes pratiques des affaires, le droit pour ses collaborateurs d'être représentés – dans le cadre des lois et règlements qui leur sont applicables – par leur(s) syndicat(s) ou autre forme de représentation du personnel dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail.

Bel a mis en place en 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial, visant à promouvoir une représentation élue de tous les salariés, ainsi qu'un dialogue transparent avec le personnel et ses représentants.

En 2019, 86 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel.

Équité interne et compétitivité externe

Le Groupe respecte toujours les minima fixés par les lois locales et veille à appliquer des pratiques salariales non discriminantes. À responsabilités comparables, s'il existe des

différences de rémunération, elles doivent toujours pouvoir être expliquées (parcours personnel, contexte local, etc.). Pour attirer et retenir ses collaborateurs, Bel veille à leur offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs. Ainsi, les filiales du Groupe sollicitent régulièrement une enquête salariale pour identifier les pratiques du marché, notamment auprès du cabinet Hay qui fournit à Bel chaque année une analyse comparative des salaires et avantages sociaux d'une cinquantaine d'entreprises.

Avantages sociaux

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

	2017	2018	2019
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	86 %	93 %	93 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	88 %	92 %	91 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

Reconnaissance de la performance individuelle et collective

La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite. La rémunération variable des managers de grades 1 à 6 et des Vice-Présidents (soit 67 % des managers) représente *a minima* 8 % de leur rémunération fixe. Au moins 10 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers et 10 % supplémentaires sont liés au respect de la politique de sécurité du Groupe, en lien avec la démarche RSE.

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

	2017	2018	2019
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	67 %	66 %	59 %

Enquête d'engagement des collaborateurs

Afin de mieux percevoir et évaluer la satisfaction et le niveau d'engagement de ses collaborateurs, Bel a diffusé en 2019 auprès de l'ensemble de ses employés connectés un questionnaire de satisfaction. Le taux global de participation de cette enquête, qui a été diffusé en 4 vagues successives (février, avril, juin et octobre 2019) s'est élevé à 45 %. Une amélioration de l'engagement des collaborateurs a été observée au cours de ces différentes phases, avec une première note d'engagement de 7,3/10 à l'issue la première enquête et de 7,8/10 à l'issue de l'enquête diffusée en octobre 2019.

Parmi les 15 questions posées, une dizaine d'entre elles visaient à évaluer le ressenti des collaborateurs par rapport à la transformation et l'évolution de l'Entreprise, ainsi qu'à mesurer leur niveau d'engagement et de satisfaction au global.

Bel a pour objectif de diffuser cette enquête annuellement, afin d'obtenir des taux de réponses plus élevés et analyser l'évolution des réponses d'année en année.

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

Définition de l'enjeu

À travers sa nouvelle identité *For All. For Good*, Bel a réitéré son engagement à créer de la valeur économique mais aussi sociale et environnementale pour toutes ses parties prenantes. Ambassadeur d'un modèle d'entreprise vertueux, Bel travaille avec l'ensemble de ses partenaires d'affaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs), pour favoriser des pratiques environnementales et sociales exemplaires tout au long de sa chaîne de valeur.

Politique

Bel a adopté en 2009 une Charte des achats responsables qui expose les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs et ceux que le Groupe attend d'eux sur les enjeux majeurs : l'environnement, les pratiques en matière de travail et de droits humains, l'éthique commerciale et les pratiques managériales.

Cette charte a fait l'objet d'une révision en 2019 visant à renforcer le processus de sélection et de suivi de la performance des fournisseurs mais aussi l'engagement requis de leur part en termes de plans de vigilance.

Plan d'actions

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

Identification des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre des lois relatives au « Devoir de Vigilance » et à « Sapin II », le Groupe a réalisé une cartographie des risques RSE puis une cartographie des risques de corruption liés à sa chaîne d'approvisionnement, cartographies basées sur des données exogènes : ces travaux menés en 2017-2018 ont permis d'affiner l'identification des catégories d'achats et zones géographiques nécessitant une vigilance particulière (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »).

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

Un outil spécifique utilisant les résultats de ces cartographies a été développé et déployé début 2019 auprès de la communauté des acheteurs du Groupe. Ce dernier leur permet de déterminer les niveaux de risques du portefeuille de fournisseurs actuels et potentiels et ainsi d'établir un plan

de priorité des évaluations de la performance extra-financière des fournisseurs.

En outre, les résultats des cartographies ont permis de déterminer une liste de fournisseurs à haut risque potentiel (RSE et corruption) qui fera l'objet d'un dispositif d'évaluation renforcé début 2020.

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

Tous les fournisseurs de Bel reçoivent dès la phase d'appel d'offres la Charte des achats responsables du Groupe. Pour s'assurer de son respect ainsi que celui du Code de bonnes pratiques des affaires, une clause « RSE et Éthique » est introduite dans les appels d'offres, les contrats passés avec les fournisseurs et dans les conditions générales d'achats du Groupe. Cette clause a fait l'objet d'une révision en 2019 visant à renforcer le respect des règles éthiques par les fournisseurs, leur devoir de vigilance sur leur propre chaîne d'approvisionnement et à exposer les conséquences en cas de manquement de leur part.

Depuis 2009, le Groupe évalue par ailleurs la performance RSE des fournisseurs qu'il considère prioritaires au regard de leur volume d'affaires, du risque potentiel associé aux produits et services fournis et de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, prestataire spécialisé dans le domaine des achats responsables, cette évaluation est basée sur 21 critères regroupés en quatre thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables. Depuis 2015, les fournisseurs évalués ont permis de couvrir plus de 60 % du montant des achats du Groupe ⁽¹⁾. Le score moyen obtenu par le portefeuille des fournisseurs de Bel augmente régulièrement et est toujours au-dessus du score moyen du panel évalué par EcoVadis.

Au cours des campagnes d'évaluation menées en 2019 via EcoVadis, Bel a mis un effort particulier sur les fournisseurs des catégories d'achats moins bien couvertes jusqu'à présent et sur les fournisseurs à risque potentiellement élevé.

Depuis 2017, MOM évalue également la performance de ses fournisseurs via EcoVadis : en 2019, les fournisseurs évalués depuis moins de deux ans représentent 61,1 % du montant total des achats de MOM (hors producteurs de lait et de pommes).

En 2016, Bel est devenu membre de l'AIM-Progress, un forum d'entreprises majeures du secteur des produits de grande consommation et de fournisseurs communs de premier plan, qui vise à influencer positivement la vie des populations sous l'effet conjugué de pratiques d'achats responsables robustes appliquées à l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement.

Au sein de l'AIM-Progress, Bel et six autres membres se sont engagés en 2017 au sein de l'initiative EcoVadis AIM-Progress dont l'ambition est d'améliorer la transparence et les pratiques responsables et durables dans le secteur alimentaire. Ainsi les membres de l'initiative partagent entre eux les évaluations de leurs fournisseurs, ce qui permet – tant

(1) Hors producteurs de lait, ces derniers étant accompagnés via des mesures spécifiques à leurs enjeux (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une agriculture durable »).

pour les membres que pour les fournisseurs – de simplifier les processus et d'éviter de dupliquer les efforts. À fin 2019, plus de 5 600 évaluations EcoVadis sont partagées au sein de cette initiative.

Enfin, Bel est en train de structurer une approche qui lui permettra de déployer des moyens d'évaluations et de contrôle des fournisseurs plus systématiques et différenciés en fonction de leurs niveaux de risques RSE et corruption. Cette approche couvrira également le dispositif de contrôle préalable à tout référencement de fournisseur et de sous-traitant.

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

Les sous-traitants permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 5,9 % du volume de fromage commercialisé par le Groupe, 7 sous-traitants majeurs du Groupe représentant à eux seuls 90 % du volume sous-traité.

Bel exige que tous ses sous-traitants soient évalués par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. En 2019, le score moyen des sous-traitants est de 49,5/100, aucun sous-traitant évalué ne présentant de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25/100).

Formation des acheteurs

Une nouvelle formation à destination de tous les acheteurs du Groupe a été développée et déployée en 2019 avec EcoVadis. L'objectif de cette formation est de montrer aux acheteurs comment intégrer la RSE et les notations EcoVadis tout au long du processus achat et ainsi améliorer la performance de leur chaîne d'approvisionnement. Près de 90 % des acheteurs de Bel et de MOM ont participé à cette formation. Elle est par ailleurs disponible en permanence pour les acheteurs sur l'outil de formation Groupe, et doit être réalisée par les nouveaux acheteurs dans les trois mois après leur arrivée.

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

Dans le cadre des dispositions relatives aux lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance » (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »), le Groupe a pris des mesures pour mieux connaître l'ensemble de ses parties prenantes (principe du *Know your Customer*). Ces mesures permettent au Groupe d'être alerté si ses distributeurs, clients ou agents font l'objet d'une condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur listes noires en matière d'embargo. Quand jugés pertinents, les prestataires logistiques et banques de certains pays sont également couverts par ces mesures.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

	2017 ^(a)	2018 ^(b)	2019 ^(c)
Nombre de fournisseurs Bel évalués	505	508	559
Score moyen des fournisseurs Bel évalués	49,8/100	50,8/100	51,7/100
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année	43,2/100	43,4/100	45,1/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté)	67,3 %	65,0 %	64,7 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2014 et 2017 - Données hors MOM et Safilait.

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

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

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100)	49,8	50,8	51,7	50	55	

3.2.3 COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE ET TRANSPARENTE AUPRÈS DE SES CONSOMMATEURS

Définition de l'enjeu

Plus de 400 millions de personnes consomment les produits Bel à travers le monde, et parmi eux de nombreux enfants. Cette confiance confère au Groupe une responsabilité : celle de communiquer de manière responsable et avec transparence, pour protéger la santé des consommateurs et encourager des modes de vie plus sains.

Politiques

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

Plan d'actions

Communiquer de manière responsable

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

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

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

Les marques sont les ambassadrices de la nouvelle identité *For All. For Good* : par leur proximité avec les consommateurs, elles constituent les meilleurs relais de communication du Groupe sur les sujets de responsabilité. Ainsi, en plus de répondre aux attentes et préoccupations des consommateurs, les marques ont l'ambition de mettre à profit la confiance tissée avec eux pour les guider vers des comportements alimentaires équilibrés et plus respectueux de l'environnement et des pratiques sociales responsables.

Le Groupe reste toujours vigilant à ce que le discours des marques reflète fidèlement ces pratiques.

Une communication responsable auprès des enfants

Bel porte une attention particulière aux communications adressées aux enfants : le Groupe veille en effet à communiquer de façon responsable afin de représenter et transmettre des habitudes alimentaires équilibrées. C'est pourquoi, en plus de la Charte de communication nutrition interne, Bel s'est engagé depuis 2016 avec le mouvement volontaire européen EU Pledge. À travers cette initiative, Bel s'engage à ne diffuser auprès des enfants de moins de 12 ans que les publicités (télévision, presse ou digital) des produits

répondant aux critères nutritionnels de l'EU pledge (*Nutrition White Paper*⁽¹⁾).

Apporter des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs...

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

Sur l'agriculture durable

Le Groupe cherche à fournir toujours plus de transparence à ses consommateurs quant à l'amont laitier, notamment sur l'origine des matières premières, les modes de production et le suivi des engagements de la Charte mondiale pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). En 2019, Bel a publié plusieurs vidéos pour donner la parole aux producteurs APBO avec lesquels le Groupe travaille, présenter la démarche partenariale en place et ses bénéfices sur le quotidien des éleveurs⁽²⁾.

Sur la nutrition

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

Sur l'environnement

Le Groupe communique également sur la protection de l'environnement, *via* notamment la gestion des déchets d'emballages : des consignes de tri sont communiquées dans les pays où des filières de recyclage sont en place ; des gestes citoyens sont préconisés dans les autres pays.

... sur des supports variés

Une lecture simplifiée des emballages

Dans un souci de transparence envers ses consommateurs, les emballages des produits Bel présentent toutes les informations clés utiles aux consommateurs (information nutritionnelle, consignes sur la gestion des emballages, service consommateurs, etc.).

Une utilisation du digital

Bel utilise les outils numériques (site internet, réseaux sociaux etc.) pour apporter davantage d'informations et de pédagogie sur des sujets parfois complexes et pour des publics non experts.

Par exemple, la marque Leerdammer a développé un film en 3D permettant de visiter virtuellement la ferme d'un producteur laitier hollandais. Celui-ci a été déployé auprès de ses clients (distributeurs, restauration hors foyer) et de ses consommateurs, notamment *via* des opérations en magasin et des jeux-concours.

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

(2) <https://www.ribambel.com/nos-engagements/agriculture-durable/la-parole-aux-eleveurs>.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

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

(a) Les produits considérés comme positifs dans le cadre du calcul de cet indicateur sont les produits « Bel Nutri+ », les produits naturels avec un additif au maximum, les produits bio ainsi que les produits provenant d'une alimentation sans OGM.

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

FAITS MARQUANTS 2019

- Mise en place d'un *learning management system*.
- Obtention de la note 79/100 pour la première année de publication de l'index d'égalité salariale femmes - hommes en France.
- Déploiement des programmes « Loto » et « DriveSafe4Bel » pour assurer la sécurité des collaborateurs au travail.
- Diffusion d'une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs.
- Mise à jour de la Charte achats responsables.

PRIORITÉS 2020

- Assurer le déploiement effectif du *learning management system*
- Reconduire la diffusion de l'enquête de satisfaction afin d'analyser l'évolution de la satisfaction et de l'engagement des collaborateurs.
- Mise en place d'un processus de référencement des fournisseurs et déploiement d'un processus d'évaluation et de contrôle différencié en fonction des niveaux de risques RSE et de corruption.
- Mise en place d'un Comité « Innovation sociale ».

3.3 CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE

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

- s'inscrire dans l'Objectif de Développement Durable n° 2 de l'ONU « Faim Zéro », visant à éliminer la faim d'ici 2030 et de faire en sorte que chacun, en particulier les personnes en situation vulnérable, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante ;

- proposer des produits sûrs et sains et en encourageant de meilleures habitudes alimentaires. En quantité raisonnable, une portion de produit Bel peut tout à fait contribuer à une alimentation équilibrée. Les fromages sont notamment une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants, et sont compatibles avec les besoins alimentaires de tous ;
- répondre aux attentes de ses consommateurs, qui en plus des exigences organoleptiques et sécuritaires, sont de plus en plus attentifs à la qualité, l'origine et la naturalité des ingrédients.

3.3.1 PROPOSER DES PRODUITS DE QUALITÉ ET DE SÉCURITÉ OPTIMALES

Définition de l'enjeu

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

Politiques

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

- sa politique de management des opérations industrielles, déclinée dans toutes les usines, réaffirme l'exigence de Bel à assurer la qualité et la sécurité des aliments de tous ses produits ;

- sa politique *Food Fraud* vise à prévenir toute tentative de fraude alimentaire à l'égard des matières premières et ingrédients utilisés par le Groupe, des procédés sous-traités, et depuis 2019 des emballages primaires. Cette politique est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement par les achats ;
- sa politique *Food Defense* a pour objectif de protéger la chaîne alimentaire contre les risques d'actions malveillantes, criminelles ou terroristes, pouvant entraîner une contamination des produits. Cette politique est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement par chaque Directeur de site.

Plan d'actions

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

Un accompagnement des producteurs laitiers

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

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

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

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

Un contrôle des fournisseurs d'autres matières premières stratégiques

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

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

Tous les composants entrant dans les recettes de Bel, notamment toutes les matières premières laitières, qu'elles soient liquides ou solides, sont soumises à de nombreux contrôles sanitaires dès leur entrée sur les sites de fabrication,

puis à nouveau avant leur entrée en production, au niveau microbiologique, physico-chimique et organoleptique. Tous les emballages, et notamment ceux qui entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe.

Déployer des procédures exigeantes dans les sites de production

Une démarche de certification des sites de production

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification de ses sites industriels selon les normes GFSI reconnues (BRC, IFS, FSCC 22000). 26 sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés GFSI.

Par ailleurs, Bel travaille depuis 2019 à l'obtention du statut douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté », pour renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises entrant ou sortant de l'Union européenne. Lancée en 2019 dans toutes les usines françaises, la démarche sera progressivement déployée aux autres sites industriels sur les cinq prochaines années.

Des processus de qualité robustes et harmonisés

Bel met en place un système HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) dans l'ensemble de ses sites industriels pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs relatifs à la sécurité des aliments. En 2019, Bel a élaboré un standard HACCP Groupe présentant les exigences de qualité génériques, qui doivent ensuite être déclinées au niveau des sites industriels.

Par ailleurs, les politiques *Food Fraud* et *Food Defense* sont communes aux sites industriels et mises en œuvre localement. Pour prévenir les risques de malveillance, chaque site est tenu de déployer un Plan de *Food Defense* comprenant une évaluation exhaustive des risques et menaces identifiés et des plans d'actions dédiés pour maîtriser et diminuer les risques identifiés.

Des contrôles sanitaires stricts

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

Ces contrôles qualité portent sur les produits semi-finis (en cours de fabrication) et les produits finis, mais aussi sur l'environnement de production (air, eau, machines, locaux de fabrication, personnel, etc.). Ils sont réalisés par des laboratoires d'analyse internes et, autant que nécessaire, par des laboratoires externes indépendants sous accréditation.

L'évaluation HACCP permet de déterminer la fréquence de ces contrôles, qui sont adaptés à la matière première ou à l'ingrédient considéré et dont les enregistrements sont conservés par les sites.

Des conditions de conservation adéquates

Les processus de pasteurisation mis en œuvre dans les sites de Bel assurent une bonne conservation du lait collecté et des produits fabriqués, la conservation de ces derniers étant renforcée par l'emballage individuel protecteur des portions individuelles.

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

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

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

Assurer la qualité et sécurité des produits lors du transport aval

Bel réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Depuis plus de 5 ans, une Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution est partagée progressivement avec les distributeurs de Bel, dans ses différentes zones de commercialisation.

Un système de traçabilité robuste pour prévenir les risques

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

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

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

La traçabilité des produits est quant à elle assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateur (codes lots, date limite d'utilisation optimale ou date limite de consommation, etc.). Toutes les unités

logistiques sont identifiées par un marquage faisant le lien avec le code lot du produit.

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

... permettant de prévenir et gérer les risques efficacement

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

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

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

En fournissant des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs

Voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès des consommateurs ».

En offrant un service consommateur proactif

Pour améliorer la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits, Bel a mis en place une gestion efficace des réclamations qualité qui permettent d'alerter le Groupe quand les produits commercialisés ne répondent pas aux exigences qualité attendues (identité, intégrité, fiabilité, sécurité, etc.).

Les remontées des consommateurs sont centralisées dans un outil dédié dit « *We care* », déployé dans toutes les filiales du Groupe (hors MOM et Safilait).

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

Définition de l'enjeu

Fort de sa responsabilité de participer à nourrir plus sainement les populations et conscient que l'évolution des habitudes alimentaires passera par l'éducation des familles et de leurs enfants, Bel souhaite aller plus loin, en faisant la promotion de modes de vie plus sains. Bel a ainsi développé des programmes d'éducation nutritionnelle pour ses collaborateurs et consommateurs.

Politiques

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

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

Plan d'actions

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès de ses collaborateurs

Le Groupe poursuit le déploiement du programme d'éducation nutritionnelle « *Healthy Smiles* », avec pour objectif qu'il soit mis en œuvre dans 30 filiales d'ici 2025. Ce programme est structuré autour de deux fondamentaux : la promotion d'un bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain, et l'incitation à l'activité physique.

Chaque année, plusieurs actions de sensibilisation sont organisées (distribution d'outils pédagogiques, jeux, compétitions sportives, etc.). En 2019, un « *Walking Challenge* » intersites solidaire a permis de collecter 6 291 euros pour l'association Action contre la Faim, tout en incitant 572 collaborateurs répartis dans 26 pays à pratiquer plus d'activité physique, en faisant le plus de pas possible.

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès de ses consommateurs

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

Ces programmes ont pour but d'aider enfants et parents à mieux appréhender l'importance de la nutrition et de l'activité physique pour leur santé. Ils sont conduits en partenariat avec d'autres acteurs (associations en matière de santé publique, organisations gouvernementales et non

gouvernementales, universités, etc.) et peuvent prendre différentes formes (distributions d'outils pédagogiques, organisation d'événements, sensibilisation par des nutritionnistes/diététiciens etc.). Bel s'est fixé pour objectif de soutenir des programmes dans 10 pays clés pour le Groupe d'ici 2025.

En 2019, Bel a mis en place un nouveau programme en Égypte dans le cadre d'un partenariat avec le SAMU Social, qui vise à soutenir la réinsertion des enfants de la rue au travers d'un programme éducatif sur l'alimentation.

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès des enfants

Bel participe à l'éducation nutritionnelle des enfants dans les pays en voie de développement, à travers plusieurs programmes et projets.

Ainsi, Bel est engagé dans le réseau international SUN (« *Scaling Up Nutrition* ») dont l'objectif est de lutter contre la malnutrition dans les pays en voie de développement. Cette ambition passe aussi par la sensibilisation aux bons comportements alimentaires.

Par ailleurs, le Groupe agit pour une meilleure alimentation des enfants à travers sa fondation d'entreprise, engagée depuis plus de 10 ans sur cette thématique. En 2019, la Fondation a recentré ses activités autour de la construction de cantines scolaires en Afrique et en Asie, dans les pays où Bel est implanté, afin de permettre aux enfants de bénéficier d'au moins un repas par jour.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sain	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« <i>Educanut</i> »)	2	4	5	4	10	😊
	Nombre de filiales ayant mis en place un programme à destination des employés (« <i>Healthy Smiles</i> »)	4	25	26	20	30	😊

FAITS MARQUANTS 2019

- Certification bio de l'usine de Dole.
- Reconduite des programmes en cours, et mise en place d'un nouveau programme « *Educanut* » en Égypte pour favoriser la réinsertion des enfants dans la rue grâce à l'alimentation.
- Déploiement du programme « *Healthy Smiles* », avec 2 activations globales, le « *Walking Challenge* » solidaire et le « *Cooking Challenge* », ainsi que des activations dans les pays autour de l'équilibre alimentaire et l'activité physique.

PRIORITÉS 2020

- Poursuivre les programmes d'éducation nutritionnelle auprès des consommateurs et des collaborateurs.

3.3.3 AMÉLIORER LA QUALITÉ NUTRITIONNELLE DE SES PRODUITS

Définition de l'enjeu

La qualité nutritionnelle des produits alimentaires constitue une préoccupation croissante des autorités de santé publique et des consommateurs. Des problèmes de malnutrition continuent d'exister dans les pays en voie de développement alors que le taux d'obésité est en constante augmentation et contribue à l'accroissement des maladies chroniques dans le monde. Parallèlement, la naturalité est une attente forte et en constante augmentation chez ses consommateurs du monde entier, qui cherchent des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes, plus simples. C'est une part importante de la perception de la qualité et de la naturalité d'un produit alimentaire.

Ainsi, Bel s'est engagé depuis plusieurs années à renforcer la naturalité de ses produits et à améliorer leurs profils nutritionnels, sans compromettre leurs qualités organoleptiques.

Politiques

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

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

Par ailleurs, Bel a adopté des notes de position sur les arômes et colorants. Ces politiques s'appliquent à toutes les zones et tous les produits du Groupe, hors produits MOM.

Plan d'actions

Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits

Un travail ciblé sur les nutriments clés

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

- le calcium : Bel ajuste progressivement les apports en calcium de ses recettes lorsque les taux semblent trop faibles et que des déficiences sont avérées dans la population locale ;
- les matières grasses : Bel propose pour trois de ses 5 marques cœurs (La Vache qui rit, Leerdammer, Babybel) des versions allégées ;
- le sodium : Bel travaille à réduire le taux de sel dans ses formulations, tout en veillant à la qualité sanitaire des produits et en respectant les contraintes des processus de fabrication.

Un système de profilage nutritionnel et des objectifs d'amélioration

En 2017, en s'appuyant sur les recommandations nutritionnelles de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), ainsi que plusieurs experts internationaux en nutrition, et pour renforcer la démarche nutritionnelle lancée depuis plusieurs années par le Groupe, Bel a lancé un système de profilage nutritionnel appelé « *Bel Nutri+* ».

Ce système a pour objectif de structurer l'approche nutritionnelle de Bel en matière de développement et de rénovation produits, en fixant des seuils par catégorie de produits (fromages, lait, yaourt, snacks salés, snacks sucrés) et par cible (adultes, enfants), pour 6 nutriments :

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

En accord avec ce nouveau système, Bel s'est fixé pour objectif que 80 % des volumes de son portefeuille de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse « *Bel Nutri+* » d'ici 2025. Fin 2019, c'était le cas pour 69 % de ces volumes.

Par ailleurs, afin d'améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits, le Groupe MOM propose à présent, pour la majorité de ses gammes, une offre additionnelle de produits sans sucres ajoutés.

S'engager pour toujours plus de naturalité

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

Les additifs étant devenus une source de préoccupation majeure pour les consommateurs, le Groupe s'est volontairement engagé dans un programme vaste de rénovation de ses recettes, afin de réduire ou supprimer les additifs, tout en garantissant la sécurité et la qualité des produits. En 2018, Bel a pris un nouvel engagement, de sorte que toutes les marques cœur soient sans colorants ni arômes artificiels d'ici à fin 2021, comme par exemple pour Apéricube et La Vache qui rit. Cet engagement est obligatoire pour toute innovation, et les produits existants en contenant sont rénovés dans un programme progressif jusqu'à fin 2021.

Les recettes d'un grand nombre des produits du Groupe, comme Mini Babybel Original et Leerdammer Original sont déjà très simples, composées de 4 ingrédients seulement (du lait, du sel, des ferments et de la présure) et sans additifs ni conservateurs ajoutés. Pour d'autres produits, comme La Vache qui rit et Kiri, Bel travaille à améliorer ses recettes en réduisant et/ou supprimant des additifs ajoutés. Par exemple, en Europe de l'ouest, la recette de La Vache qui rit contient depuis 2018 un seul additif et Bel est engagé dans le même programme pour Kiri. La priorité du Groupe est évidemment de répondre aux attentes de ses consommateurs au sujet de la naturalité, sans compromis sur le goût, la sécurité ou la

qualité. Dans certaines régions du monde, où les conditions climatiques et de conservation posent de réels enjeux, Bel est engagé à n'utiliser que les additifs nécessaires strictement à la conservation et à la qualité optimale du produit.

Par ailleurs le Groupe travaille avec des experts externes en nutrition afin d'adapter les produits aux besoins des pays émergents (voir paragraphe 3.7.1 « Adapter ses produits aux besoins de tous »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits	Portefeuille produit enfants et familles respectant les critères « <i>Bel Nutri+</i> »	69 %	65 %	69 %	70 %	80 %	

FAITS MARQUANTS 2019

- Adoption de la politique « *Healthier* » qui repose sur deux piliers : la naturalité et la nutrition.
- Lancement d'une nouvelle gamme de Kiri frais à tartiner sans additifs et suppression de l'arôme artificiel de jambon de la gamme La Vache qui rit.

PRIORITÉS 2020

- Proposer de nouvelles offres produits répondant toujours plus aux préoccupations santé des consommateurs.
- Continuer le travail de réduction des additifs dans l'offre de produits du Groupe.
- Continuer à améliorer la qualité nutritionnelle des produits du Groupe en accord avec la promesse « *Bel Nutri+* » et la supériorité concurrentielle.

3.4 PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE

En définissant son **engagement pour une agriculture durable** comme l'un des cinq défis phares de sa nouvelle signature *For All. For Good*, Bel renforce encore davantage son ambition d'améliorer l'impact environnemental, sociétal et social de l'amont agricole de ses activités.

La priorité de Bel sur cette partie de la chaîne de valeur est en effet de concilier des pratiques agricoles vertueuses, notamment d'élevage, démontrant un impact positif pour les Hommes, l'environnement et plus globalement pour l'ensemble de l'écosystème dans lequel le Groupe évolue.

Cette approche s'inscrit dans l'Objectif de Développement Durable n° 12 « Communication et Production durables ».

Gouvernance

La gouvernance des actions en faveur d'une agriculture durable a évolué en 2019 pour mieux répondre aux attentes du Groupe et aux impératifs de résultats. Un comité de

pilotage a été défini. Il se réunit 4 fois par an et regroupe le Directeur amont laitier, le Directeur achats alimentaires et la responsable RSE du Groupe. Ces comités visent à définir la feuille de route Agriculture Durable de Bel ainsi que de suivre les progrès des plans d'actions mis en place.

Dans son effort de promouvoir une agriculture durable, le Groupe a mis en place des actions engageantes en commençant par deux matières premières clés dans son portefeuille : le lait et les matières grasses végétales.

Par ailleurs, le Groupe MOM dont Bel a fait l'acquisition en 2016, a mis en place depuis plusieurs années des actions qui s'inscrivent pleinement dans l'ambition du Groupe de s'engager pour une agriculture durable. Ces actions se concentrent notamment sur l'origine des pommes, le développement de ses propres vergers en France, ou encore la promotion de pratiques en faveur d'une agriculture raisonnée tel que le déploiement du label « Vergers Écoresponsables ».

3.4.1 AGIR POUR UN AMONT LAITIER DURABLE

Définition de l'enjeu

Le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des fromages : Bel collecte chaque année près de deux milliards de litres de lait auprès d'environ 2 600 producteurs répartis dans ses 10 bassins laitiers à travers le monde.

Pour contribuer à nourrir dans un avenir proche plus de 9 milliards d'individus de manière responsable, le Groupe doit développer la production laitière tout en préservant les ressources de la planète et en construisant des relations durables avec ses producteurs partenaires.

Politiques

Pour formaliser cette volonté, Bel a défini en 2018 au niveau du Groupe une Charte d'engagements coconstruite avec le WWF France pour un amont laitier durable ⁽¹⁾. Cette charte intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux et s'articule autour de 6 thématiques :

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

Chacune d'entre elles est déclinée sous forme d'actions et d'objectifs ambitieux à horizon 2025 qui sont présentés dans la Charte globale Bel pour un amont laitier durable.

La thématique spécifique du bien-être animal fait également, depuis 2019, l'objet d'une Charte Bel Bien-être animal elle-même déclinée en 5 axes :

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

Cette charte a été développée en faisant appel à l'expertise du CIWF ⁽²⁾ et en tenant compte des attentes des consommateurs et de référentiels tels que Welfarm, l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) ou encore le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL). L'objectif de Bel est de déployer cette charte sur l'ensemble de ses bassins laitiers à horizon 2025 et faire certifier l'ensemble des élevages partenaires par un tiers indépendant.

Plan d'actions

Chacun des 10 bassins laitiers du Groupe définit ses propres feuilles de route pour atteindre les objectifs à 2025 des Chartes **Amont laitier durable** et **Bien-être animal**.

(1) www.groupe-bel.com/fr/responsabilite/agriculture-durable.

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

Modèle de production durable

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

Bel s'est ainsi fixé comme objectif qu'à horizon 2025, 100 % des producteurs laitiers qui lui livrent du lait aient accès à des dispositifs sociétaux innovants qui viseront à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des producteurs. En 2019, 38 % des producteurs laitiers du Groupe, correspondant en particulier à 100 % des éleveurs français, tous membres de l'APBO ⁽¹⁾, ont accès à un tel dispositif. Dans les autres bassins, les programmes d'accompagnement des producteurs sont déjà en place pour une partie des éleveurs-partenaires (Açores, Maroc) ou en cours de définition pour répondre de façon adaptée aux besoins locaux.

En France, Bel a ainsi renouvelé son partenariat avec l'APBO par un accord qui reste inédit pour une meilleure valorisation du lait ⁽²⁾. Cet accord, reconduit sur toute l'année 2020, prévoit la garantie d'un prix de référence moyen pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO (de 350 euros pour 1 000 litres) et la valorisation de pratiques d'élevages différenciantes, sous forme de primes mensuelles : à hauteur de 15 euros pour 1 000 litres concernant l'alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers, et de 6 euros pour 1 000 litres pour la mise en valeur de l'accès au pâturage (engagement de 150 jours minimum).

Pour aller plus loin dans la promotion et diffusion de pratiques agricoles durables, Bel continue de déployer son programme « *Farming For The Future* », (« **Fermes Pilotes** »), organisé avec un panel d'experts dont le WWF France, des universitaires européens (dont l'université de Wageningen aux Pays-Bas) et des experts américains et français. Ce programme vise à identifier, auprès de producteurs volontaires, des pratiques innovantes déjà existantes et adaptées aux réalités locales pour ensuite les partager et les déployer. Ce programme a déjà permis de recueillir 9 bonnes pratiques innovantes, telles que certaines méthodes permettant de combiner pâturage et robot de traite ou des pratiques visant à atteindre l'autonomie protéique des élevages.

Bien-être animal

Le Groupe s'est engagé à promouvoir de bonnes pratiques en matière de bien-être animal et à partager des normes communes exigeantes. Une production laitière de qualité dépend des bonnes conditions de santé et de bien-être des animaux. Le Groupe s'efforce donc de travailler sur ce sujet sensible avec ses partenaires afin de s'assurer d'un environnement et de pratiques adaptées aux besoins physiologiques et comportementaux des animaux.

Avant la mise en place de la Charte Bien-être animal, le Groupe accompagnait déjà ses producteurs dans la mise en place de bonnes pratiques. Avec la définition et publication

de la charte, le Groupe vise désormais à harmoniser et à promouvoir à l'échelle du Groupe l'ensemble de ces bonnes pratiques en en faisant un socle de normes communes exigeantes. Pour ce faire, Bel a commencé à auditer en 2019 certains producteurs situés dans le bassin des Açores, *via* un tiers indépendant, afin de vérifier leur conformité aux pratiques énoncées dans la Charte bien-être animal. En 2020, Bel va accélérer le déploiement de ces audits après de ses 2 600 producteurs, en s'appuyant sur des outils d'évaluation du bien-être animal existants ou sur une grille d'audit spécifique définie avec Bureau Veritas. Bel s'est fixé l'objectif ambitieux que 100 % des élevages laitiers partenaires soient conformes à la charte à horizon 2025 et que cela soit certifié par une tierce partie.

Accès au pâturage

Bel encourage la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables. En effet, les surfaces en herbe exploitées par le pâturage peuvent contribuer à la fourniture de biens et services environnementaux comme la qualité des eaux, le stockage du carbone, le maintien de la biodiversité, etc. Le pâturage permet aussi d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes. Enfin, l'accès au pâturage dans les conditions adaptées peut apporter des bénéfices pour la santé et le bien-être des vaches laitières.

Toutefois, il convient de prendre en compte certains critères essentiels afin de favoriser les bénéfices du pâturage, tels que le climat des différentes régions où Bel collecte le lait, la disponibilité des pâturages ou encore les traditions pastorales locales.

Ainsi, l'engagement du Groupe se situe à deux niveaux :

- partout où cela est possible dans les régions de tradition pastorale, Bel fixe des objectifs d'accès au pâturage, tout en conservant une nécessaire flexibilité selon les conditions climatiques locales.
- Concrètement, les éleveurs partenaires de Bel doivent s'engager sur un minimum de 120 jours de pâturage par an aux Pays-Bas, 150 jours en France et 365 jours aux Açores, considérant les contraintes climatiques très différentes. En 2019, 87 % des volumes de lait collectés par Bel dans ces bassins (hors lait collecté issu de l'agriculture biologique) respectaient d'ores et déjà cet engagement ;
- lorsque le pâturage n'est pas possible pour des raisons de contraintes climatiques, géographiques ou structurelles, le Groupe encourage ses éleveurs partenaires à mettre en place des conditions de logement respectueuses du bien-être des animaux, telles qu'une bonne qualité de l'air et une bonne ventilation des bâtiments, au moins une logette par vache avec un espace suffisant pour se coucher et se reposer en même temps, etc.

Alimentation animale durable et locale

L'alimentation des vaches laitières varie en fonction de la localisation géographique des exploitations. En moyenne, la ration d'une vache laitière est toutefois composée de 80 % d'herbe fraîche et fourrages, ainsi que de 20 % d'aliments complémentaires (céréales, colza, soja, tournesol...). Ainsi, plus de 90 % de son alimentation est d'origine locale.

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

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

Depuis 2012, Bel et le WWF France se sont associés pour évaluer et minimiser l'impact environnemental de l'alimentation des vaches laitières. L'étude conjointe des risques environnementaux liés à chaque matière première entrant dans l'alimentation des vaches laitières a montré que, même si leur part dans la ration alimentaire est inférieure à 5 %, deux ingrédients affichent des impacts environnementaux particulièrement élevés : les tourteaux importés de soja et de PKE (Palm Kernel Expeller, co-produit de l'extraction de l'huile de palme). En effet, il est aujourd'hui admis que les cultures de soja et de palme non encadrées sont une cause majeure de déforestation, contre laquelle le Groupe s'engage à lutter (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »).

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

- Bel a rejoint dès 2014 la Table ronde sur le soja responsable (RTRS) et en 2015 celle sur l'huile de palme durable (RSPO) ;
- depuis 2016, Bel achète des certificats qui couvrent l'ensemble des volumes de tourteaux de soja (74 500 tonnes en 2019) et le PKE (40 506 tonnes en 2019) utilisés au niveau mondial pour la production de lait et des matières premières laitières utilisées dans ses recettes. Ces achats de certificats soutiennent la mise en place des filières durables et accompagnent les producteurs locaux vers un mode de production responsable ;
- en 2019, le Groupe a rejoint l'initiative Soja responsable lancée en 2018 par le WWF France. L'objectif de cette dernière, soutenue par l'Alliance pour la préservation des forêts, la plateforme Duralim et la fondation EarthWorm, était de définir une vision commune d'un soja responsable et de développer un socle commun d'actions à mettre en œuvre pour atteindre des chaînes d'approvisionnements en soja qui soient exemptes de conversion d'écosystèmes naturels ;
- Bel soutient *via* son programme « *Farming For the Future* » des actions en faveur de l'autonomie protéique des élevages. Grâce à cette autonomie, les élevages produisent une grande part voire la totalité de l'alimentation animale.

Ainsi l'alimentation animale dans ces exploitations est locale et durable et exclut la déforestation.

Pour aller plus loin, le Groupe s'engage à ce que les tourteaux de soja et de PKE proviennent d'ici 2025 de filières durables, traçables et certifiées (RTRS et RSPO).

Le Groupe s'est également engagé dans sa Charte d'amont laitier durable à se fournir en lait issu de vaches nourries sans OGM. Les OGM peuvent présenter un risque pour la biodiversité du fait du risque de dissémination non maîtrisée. En 2019, l'ensemble du lait acheté en France et en Slovaquie est issu de vaches nourries sans OGM. La transition vers une alimentation sans OGM a également débuté en Pologne et aux Pays-Bas.

Empreinte environnementale

Dans un contexte de raréfaction des ressources énergétiques fossiles et de dégradation des ressources hydriques, le Groupe accompagne ses producteurs de lait afin d'encourager les pratiques d'élevage qui réduisent l'impact de la production sur l'environnement, réduisent les émissions de gaz à effet de serre et augmentent la résilience aux changements climatiques et au stress hydrique. Bel s'est notamment fixé l'objectif de réduire les émissions de l'amont agricole de 20 % à horizon 2030, par rapport à l'année 2017.

Le Groupe se fixe comme ambition que l'ensemble de ses bassins laitiers ait mis en place des plans d'actions visant à augmenter la résilience au changement climatique et au stress hydrique d'ici 2025. Le respect de la ressource en eau constitue un enjeu majeur dans deux bassins où le Groupe collecte et transforme du lait : le Maroc et l'Iran. Ces deux bassins ont été identifiés comme prioritaires pour la mise en place de plans d'actions pour augmenter la résilience au stress hydrique. À cet effet, des discussions ont démarré avec WWF Maroc afin de préparer un catalogue d'actions concrètes pour les élevages (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

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

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants	34 %*	38 %*	30 %	100 %	😊
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie	-	1 %*	30 %	100 %	😐
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM	16 %*	30 %*	50 %	100 %	😊

* Hors MOM.

3.4.2 RECOURIR À LA MATIÈRE GRASSE VÉGÉTALE DANS UN CADRE RIGOUREUX

Définition de l'enjeu

Les gammes 100 % laitières de Bel peuvent présenter des difficultés d'accessibilité à un grand nombre de consommateurs, en particulier sur le continent africain, et de nouvelles gammes de produits associant des matières grasses laitières et non laitières ont été développées.

Le Groupe a ainsi fait le choix de développer de nouvelles gammes associant des matières premières laitières et non laitières. C'est dans ce cadre que Bel a défini un socle d'engagements régissant l'utilisation des matières grasses d'origine végétale afin d'offrir des innovations positives à ses consommateurs.

Politiques

Afin de clarifier et harmoniser de bonnes pratiques d'approvisionnement en matières grasses végétales, le Groupe a élaboré en 2019 une politique « d'utilisation des matières grasses végétales », formalisant ainsi des engagements stricts en termes de goûts, valeurs nutritionnelles et approvisionnement responsable des matières grasses d'origine végétale entrant dans la composition des produits.

Suite à la formalisation de cette politique, Bel s'est fixé comme objectif d'utiliser des matières grasses végétales issues de filières agricoles 100 % responsables et ségrégées dès fin 2020.

Plan d'actions

Quelle que soit la matière grasse végétale utilisée par Bel, les critères inscrits dans le référentiel RSPO représentent le socle de base pour un approvisionnement durable de la matière grasse végétale. Notamment :

- responsabilité environnementale : pas de déforestation des forêts protégées et protection de la biodiversité (voir

paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation ») ;

- développement responsable de nouvelles plantations : recours à des pratiques agricoles durables ;
- relations de confiance avec les communautés locales et prise en compte des impacts induits ;
- conditions de travail équitables et respectant la législation du travail internationale ;
- transparence, identification des zones de collecte et traçabilité tout au long de la chaîne.

En 2019, les approvisionnements de matière grasse végétale ont représenté 7 373 tonnes, dont 6 720 tonnes d'huile de palme. Ces volumes d'huile de palme sont 100 % certifiés RSPO (ségrégués ou *mass balanced*), dont un quart de volume ségrégués.

Le Groupe souhaite favoriser l'utilisation de matières grasses végétales durables et locales afin de soutenir les chaînes d'approvisionnement courtes et la création de valeur ajoutée locale. Il s'est ainsi engagé à atteindre 100 % d'approvisionnement en matière grasse végétale responsable à horizon fin 2020, selon une approche à trois niveaux en fonction des filières qui existent localement :

- en priorité, le Groupe souhaite s'approvisionner en matière grasse végétale certifiée (RSPO ou équivalent), cultivée et transformée localement ;
- dans le cas où la production locale n'est pas certifiée (RSPO ou équivalent), Bel s'engage à contribuer au développement de filières locales durables et certifiées, en travaillant avec les producteurs et les transformateurs ;
- dans le cas où il n'existe pas de production locale de matière grasse végétale répondant au cahier des charges du Groupe, Bel s'engage à choisir un approvisionnement optimisant l'impact positif local, par exemple auprès de transformateurs locaux.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe)	1,5 %*	27 %	100 %	100 %	

* Hors MOM.

3.4.3 OFFRIR LE MEILLEUR DES FRUITS

Définition de l'enjeu

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

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

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

Engagements et plan d'actions

Encourager une agriculture raisonnée pour préserver la biodiversité

Le Groupe MOM a ainsi atteint en 2019 son objectif de s'approvisionner, en France, en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers labellisés Vergers Écoresponsables français, ce qui représente environ 42 % du total des approvisionnements en fruits du Groupe. Cette démarche fournit au Groupe l'assurance du respect de 6 grands engagements par ces vergers labellisés :

- favoriser la biodiversité du verger ;
- privilégier des méthodes de lutttes biologiques ;
- adopter des méthodes d'agriculture raisonnée ;
- récolter les pommes à la main à maturité optimale ;
- garantir la traçabilité du verger au point de vente ;

- faire contrôler le respect de ces bonnes pratiques par un organisme tiers externe et indépendant.

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

Afin d'appuyer cette démarche, le Groupe suit l'indicateur de fréquence de traitements phytosanitaires (IFT) et participe au suivi de l'évolution de la biodiversité via l'Observatoire agricole de la biodiversité (OAB) dans ses vergers.

Le Groupe MOM cherche également à promouvoir les pratiques d'agriculture biologique aux États-Unis, où l'approvisionnement en pommes fraîches labellisées « Organic » ont représenté environ 28 % du total des achats de matières premières du pays en 2019.

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

Pour tirer le meilleur des fruits, il faut avoir une connaissance approfondie de la façon dont ils sont cultivés. C'est pourquoi le Groupe a développé depuis 2010 ses propres vergers sur une surface de 80 hectares, située à proximité de son usine de Boué, en France. Aujourd'hui, 25 % des approvisionnements en pommes fraîches françaises proviennent de vergers dédiés.

Développer des gammes en ligne avec ses engagements

Afin d'aller plus loin, le Groupe a décidé de faire évoluer son portefeuille de produits. Pour la majorité de ses gammes, MOM propose à présent une offre alternative de produits issus de l'agriculture biologique et sans sucres ajoutés.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Offrir le meilleur des fruits	Part des achats de fruits issus de vergers labellisés Vergers Écoresponsables	1,5 %	42,3 %	100 %	100 %	

FAITS MARQUANTS 2019

- Finalisation et déploiement de la politique Groupe pour le Bien-être animal.
- Approvisionnement de 100 % des pommes fraîches pour la production française auprès des vergers certifiés Vergers Écoresponsables.
- Approvisionnement en matière grasse végétale 100 % certifiée RSPO (dont 1/3 *segregated* et 2/3 *mass-balanced*).
- Lancement de la Vache qui rit Bio.

PRIORITÉS 2020

- Lancement des audits auprès des éleveurs des 10 bassins laitiers, prévus dans la politique Groupe Bien-être animal.
- Finalisation de l'étude avec le WWF Maroc sur l'amélioration de la résilience au stress hydrique au Maroc.
- Interprétation des résultats des analyses menées sur la qualité nutritionnelle du lait.
- Poursuivre le déploiement de l'approvisionnement en matière grasse végétale responsable et traçable, pour atteindre 100 % des approvisionnements en huile de palme certifiés RSPO ségrégés.

3.5 CONCEVOIR DES EMBALLAGES RESPONSABLES

Définition de l'enjeu

Depuis près d'un siècle, la portion individuelle est au cœur du modèle d'entreprise de Bel. Ce format d'emballage possède de nombreux atouts pour permettre au Groupe de favoriser une alimentation plus saine et responsable pour tous :

- en garantissant la qualité et sécurité des aliments (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales ») ;
- en proposant aux consommateurs les apports nutritionnels adaptés à leurs besoins (voir paragraphe 3.3.2 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains ») ;
- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

Depuis 2019, le Groupe Bel a décidé d'inclure la cire dans ces chiffres, bien que celle-ci ne soit pas réglementairement considérée comme un emballage. Ainsi en 2019, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier (dont briques), à hauteur de 70 %, puis de plastique (13 %) de cire (11 %) et d'aluminium (6 %) ⁽¹⁾.

Néanmoins, Bel est conscient des défis environnementaux posés par l'utilisation d'emballages individuels : c'est pourquoi le Groupe a pour ambition de limiter l'impact environnemental de ses emballages tout en améliorant la gestion de la fin de vie des produits. En 2019, dans le cadre de sa nouvelle signature *For All. For Good*, le Groupe a donc érigé son engagement pour des emballages responsables au rang de ses 5 défis prioritaires d'ici 2025.

Politiques

En 2019, le Groupe a publié sa politique « Emballages responsables » ⁽²⁾ formalisée en 2018, visant à réduire l'impact environnemental des emballages à chaque étape de la vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie. Cette politique est structurée autour de 5 objectifs à horizon 2025 :

- réduire la quantité de matières premières d'emballage, en mettant systématiquement en œuvre une démarche d'éco-conception ;
- prioriser systématiquement les matériaux à base de papier, dans le cadre d'une « approche sans plastique ». Si le plastique ne peut être évité, utiliser uniquement des plastiques prêts à être recyclés et augmenter la teneur en plastique recyclé ;
- utiliser exclusivement des matériaux papier/carton recyclés ou des matériaux vierges certifiés pour garantir des emballages qui ne contribuent pas à la déforestation ;
- tendre à 2025 vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables cette 2^e solution étant particulièrement importante dans les pays ne disposant pas encore de solution de collecte des déchets ;
- encourager et faciliter le recyclage en communiquant clairement auprès des consommateurs et en nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballage dans tous les pays où le Groupe est implanté.

(1) Les données chiffrées présentées dans ce paragraphe n'incluent pas MOM et ne couvrent que partiellement Safilait et Bel Rouzaneh.

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

3.5.1 ÉCO-CONCEVOIR SES EMBALLAGES ET UTILISER DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES

Plan d'actions

Éco-concevoir ses emballages

Bel est engagé dans une démarche d'éco-conception de ses emballages depuis plusieurs années. Qu'il s'agisse de la conception d'un nouvel emballage ou bien d'une rénovation, réduire les quantités d'emballages utilisées constitue un prérequis pour Bel. Ces actions de réduction à la source concernent tous les emballages mis sur le marché, quel que soit le pays, mais doivent être opérées sans altérer les fonctions essentielles de l'emballage.

Des plans d'amélioration continue ont déjà permis de réduire l'épaisseur des feuilles d'aluminium des portions La Vache qui rit et Kiri qui ne sont plus que de 10 à 12 microns, et de réduire de 9 % la quantité de plastique utilisée dans l'emballage de la barquette de Leerdammer en tranches, permettant d'économiser 225 tonnes d'emballages.

Prioriser les matériaux à base de papier

Bel souhaite privilégier systématiquement les matériaux à base de papier, en limitant autant que possible le recours au plastique. En 2019, Bel utilise déjà 70 % de matériaux à base de papier.

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

- limiter les quantités de plastique utilisées au strict minimum ;
- 100 % du plastique utilisé doit être prêt au recyclage afin de favoriser son intégration dans l'économie circulaire ;
- quand cela ne compromet pas les exigences de qualité et de sécurité des produits et techniquement faisable, un approvisionnement en plastique recyclé doit être privilégié afin de réduire le besoin d'extraction fossile nécessaire à la production de plastique vierge ;
- aucun plastique provenant des usines de Bel ne doit être mis en décharge.

Au total, 60 % du plastique utilisé par le Groupe est 100 % prêt au recyclage en 2019.

Utiliser des matériaux recyclés ou provenant de sources durables

Utiliser du papier et carton ne contribuant pas à la déforestation

Afin d'atteindre son objectif de préservation des écosystèmes naturels et de lutte contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement Zéro déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »), le Groupe travaille à ce que 100 % des matériaux à base de papier utilisés intègrent systématiquement soit des fibres recyclées soit, lorsque l'utilisation de fibres vierges est nécessaire que celles-ci soient certifiées comme étant issues de forêts gérées durablement, préservant la biodiversité (FSC, PEFC, SFI, CSA, etc.).

En 2019, Bel a travaillé sur les emballages en carton de Boursin et Kiri, pour qu'ils soient désormais certifiés FSC.

Ainsi, en 2019, Bel utilise 68 % de papier et carton intégrant des fibres recyclées et 70 % d'origine certifiée. Au total, 92 % des emballages en papier et carton du Groupe intègrent aujourd'hui des fibres recyclées et/ou sont d'origine certifiée.

Pour les autres matériaux, favoriser des sources d'approvisionnement durables

L'aluminium représente seulement 6 % des tonnages d'emballage du Groupe, mais occupe une place symbolique dans le portefeuille de marques Bel puisque la majorité des produits Bel est emballée avec de l'aluminium. C'est pourquoi le Groupe souhaite contribuer activement à sa gestion responsable. Bel travaille ainsi à développer son approvisionnement en aluminium certifié *Aluminium Stewardship Initiative* (ASI). Cette initiative mondiale dans laquelle le Groupe s'est engagé en 2017 vise à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable et à certifier les filières, de l'extraction dans les carrières de bauxite au recyclage. Cette certification intègre notamment des exigences sur le respect de la biodiversité.

Par ailleurs, bien que la cire ne soit pas considérée comme un emballage d'un point de vue réglementaire, Bel s'est fixé pour objectif d'identifier et de développer des alternatives plus responsables d'ici 2025 (exemples : matériel recyclé, recyclable ou biodégradable).

Enfin, depuis 2019 en France et en Slovaquie, Bel utilise une cellophane issue de forêts certifiées gérées durablement pour la gamme Mini Babybel. Le Groupe s'est fixé pour objectif de déployer cette action à l'ensemble des filiales d'ici fin 2020.

3.5.2 ENCOURAGER ET FACILITER LE RECYCLAGE DE SES PRODUITS

Plan d'actions

Garantir des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables

Afin de contribuer à la dynamique d'économie circulaire et transformer ses déchets d'emballages en nouvelles ressources, le Groupe vise à tendre vers 100 % d'emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables d'ici 2025. Un emballage est considéré comme « prêt au recyclage »

s'il existe au moins une filière de recyclage dans un pays (collecte, tri, deuxième vie).

Pour y parvenir, le Groupe favorise en priorité les matériaux à base de papier et d'aluminium, tous deux 100 % prêts au recyclage. Par ailleurs, en ce qui concerne le plastique, Bel favorise les emballages mono-matériau pour garantir leur recyclabilité. En 2019, Bel a ainsi développé des emballages en plastique 100 % prêts au recyclage pour sa gamme Leerdammer en tranches au Royaume-Uni, en France et en

Allemagne, avec pour objectif d'étendre ce plan d'action à l'ensemble des pays de commercialisation à horizon fin 2021.

Au global, en 2019, 84 % des emballages et cire des produits Bel sont prêts au recyclage et/ou biodégradables. La diminution observée par rapport à 2018 s'explique principalement par l'inclusion de la cire dans le périmètre des emballages reportés en 2019.

Encourager et faciliter le recyclage

En communiquant clairement auprès des consommateurs

Bel souhaite aider ses consommateurs à adopter les bons gestes de tri, afin de garantir des conditions d'élimination des emballages optimales. C'est pourquoi les consignes de tri sont visibles sur les emballages et les sites des marques du Groupe. Dans les pays où les filières n'existent pas encore à date, le Groupe modifie progressivement ses emballages pour préconiser des gestes citoyens et réduire les déchets jetés dans la nature (voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès des consommateurs »).

En nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballages

Si 84 % des emballages du Groupe (dont la cire) sont prêts à être recyclés, Bel fait néanmoins face à l'absence, dans de nombreux pays de commercialisation de ses produits, de filières de collecte pour le recyclage et la réutilisation des matériaux d'emballage. C'est notamment le cas pour les petits emballages en aluminium et certaines barquettes en plastique.

Bel accompagne le développement de filières de collecte et de recyclage. Ainsi, le Groupe est un membre actif du Club de l'emballage léger en aluminium et acier (CELAA) qui vise à améliorer le tri et le recyclage des petits emballages en aluminium et en acier en France, en partenariat avec Citeo et a co-créé l'Areme, une initiative similaire en Belgique, depuis 2016. De plus, en 2019, Bel Maroc a co-créé, aux côtés d'autres acteurs de l'agroalimentaire ⁽¹⁾ une « Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages » ayant pour vocation de concourir à une meilleure gestion de la fin de vie des emballages, tout en protégeant l'intérêt général et en contribuant à l'éducation et à la sensibilisation des consommateurs à la protection de l'environnement.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017 ^(a)	2018 ^(b)	2019 ^(b)	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables	86 %**	81 %* 92 %**	84 %* 94 %**	88 %*	100 %*	

* Dont cire.

** Hors cire.

(a) Hors MOM et Safilait.

(b) Hors MOM.

FAITS MARQUANTS 2019

- Emballages plastiques 100 % prêts au recyclage au UK pour la gamme Leerdammer en tranches.
- Bel Maroc membre fondateur de l'AIRE, « l'Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages », avec pour objectif d'améliorer la gestion de la fin de vie de ses emballages.

PRIORITÉS 2020

- Continuer de déployer les objectifs fixés dans la Politique « Emballages responsables ».
- Atteindre l'objectif de 100 % d'emballages en papier carton recyclés ou certifiés.

(1) Les autres membres fondateurs sont Coca-Cola Export Company, Unilever, Centrale Danone, Procter & Gamble, Les Eaux Minérales d'Oulmès et Nestlé Maroc.

3.6 LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

3.6.1 LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Définition de l'enjeu

Le changement climatique constitue l'un des principaux enjeux de notre temps. C'est pourquoi Bel considère que la lutte contre le changement climatique est un enjeu stratégique prioritaire pour le Groupe, impliquant un besoin d'agir durablement pour transformer l'Entreprise (passant notamment par une évolution du mix produit et du mix énergétique). L'ambition du Groupe d'honorer les engagements pris dans le cadre de l'Accord de Paris s'est traduite en 2019 par la définition d'une trajectoire 2 °C à horizon 2030. Bel est pleinement mobilisé pour trouver des solutions et réduire les émissions directes et indirectes générées par les activités présentes tout au long de sa chaîne de valeur.

Aperçu du bilan carbone global de Bel

Le bilan carbone global du Groupe, réalisé en 2018 en suivant les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*⁽¹⁾ a permis d'estimer le total des émissions du Groupe pour l'année 2018 à 6,6 millions de tonnes d'équivalent CO₂. Il démontre que la production de matières premières représente 72,3 % des émissions totales du Groupe, viennent ensuite les émissions générées par le transport amont et aval (12,1 %), les scopes 1 & 2 (3,5 %) et les emballages (3,8 %) ⁽²⁾.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Bel sur l'ensemble de la chaîne de valeur Quantité totale estimée = 6,6 millions de tonnes éq. CO ₂	2017 hors MOM ^(d)	2017 avec MOM ^(a)	2018 avec MOM
Scopes 1 & 2^(e)	3 %	3,4 %	3,5 %
Scope 3^(f)	97 %	96,6 %	96,5 %
• Dont Achat de matières premières	77 %	74,9 %	72,3 %
• Dont Achat d'emballages de produits finis	3 %	3,4 %	3,8 %
• Dont Production sous-traitée	3 %	2,5 %	3,9 %
• Dont Achats d'autres biens et services	2 %	2,0 %	2,3 %
• Dont Achats de biens d'équipement	1 %	1,2 %	1,2 %
• Dont Transport amont (matières premières et emballages) ^(b)	4 %	4,8 %	4,8 %
• Dont Transport aval (produits vendus et coproduits) ^(c)	6 %	7,0 %	7,3 %
• Dont Produits vendus (seconde transformation ou fin de vie des produits/emballages)	1 %	0,8 %	0,8 %

(a) Avec MOM reconstitué à partir des quantités produites en 2017 et les ratios d'impacts des différentes activités MOM en 2018.

(b) Matières premières, emballages et autres intrants.

(c) Produits vendus et co-produits.

(d) Hors périmètre MOM.

(e) Le « scope 1 » correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) utilisées dans les usines du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations ; ce périmètre intègre aussi les émissions des véhicules que le Groupe possède ou contrôle. Le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid.

(f) Le « scope 3 » correspond aux autres émissions indirectes, notamment les achats de matières premières laitières, les emballages de produits finis, le transport amont et aval. Certaines émissions quantifiées mais négligeables n'ont pas été intégrées au tableau ci-dessus (traitement des déchets générés par les opérations, déplacements professionnels et domicile/travail...).

Organisation et gouvernance

La politique Climat de Bel est portée par la Direction de l'environnement du Groupe, elle-même au sein de la Direction de l'ingénierie et qui travaille en collaboration étroite avec différentes Directions :

- la Direction de l'ingénierie, chargée d'accompagner les sites industriels de Bel dans l'atteinte de la neutralité carbone ;
- la Direction achat lait qui travaille à la réduction de l'empreinte environnementale liée à la production de lait ;
- la Direction achats emballages et les Développeurs emballages qui s'emploient à mettre en œuvre la politique « Emballages responsables » ;
- la Direction RSE chargée de la coordination globale et de la valorisation de la politique Climat de Bel auprès de l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

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

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

RISQUES RELATIFS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

TYPE	RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	IMPACT FINANCIER POTENTIEL	IMPACT SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE
	Risques réglementaires		
	Risque à long-terme Entrée en force de nouvelles réglementations relatives à l'énergie, aux émissions de gaz à effet de serre ou au prix du carbone.	Ces réglementations pourraient augmenter les coûts opérationnels pour Bel.	Bel a défini sa trajectoire 2 °C dans le cadre de l'initiative <i>Sciences Based Target</i> . Le Groupe met en place des plans d'actions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités directes et indirectes (voir section « Plans d'actions » ci-dessous). Des ressources financières sont allouées dans un plan d'investissement pluri-annuel pour tenir les engagements SBTi.
	Risques réputationnels		
	Risque à long-terme Préférences des consommateurs pour des produits moins émetteurs de GES.	Ce risque pourrait impacter les ventes et parts de marché de Bel.	Bel a pour ambition d'être une entreprise responsable. À travers sa nouvelle identité <i>For All. For Good</i> , le Groupe a l'ambition d'offrir à ses consommateurs une alimentation plus saine et responsable pour tous. Le Groupe a identifié pour cela 5 priorités, détaillées tout au long de ce document. Bel a pris la mesure de la nécessité de transformer ses marques et ses produits.
	Risques de marché		
	Risque à long-terme Volatilité du prix de l'énergie.	Ce risque pourrait augmenter les coûts opérationnels pour Bel (exemples : coûts de production et de transformation des matières premières et produits, coûts de stockage etc.)	Bel a pris des engagements forts pour réduire les consommations d'énergie tout au long de sa chaîne de valeur (voir section « Plans d'actions » ci-dessous).

RISQUES DE TRANSITION

TYPE	RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	IMPACT FINANCIER POTENTIEL	IMPACT SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE
	RISQUES PHYSIQUES		
	Risques chroniques		
	Risques à long-terme • Variabilité des précipitations pouvant affecter les réserves d'eau à proximité des bassins laitiers de Bel et sites de production industriels. • Variabilité du climat et de la météo pouvant affecter l'approvisionnement, la qualité et le prix des matières premières agricoles utilisées (exemples : fruits). • Variabilité des conditions pédoclimatiques pouvant affecter la production d'alimentation animale locale. • Inadéquation entre territoire d'implantation et production laitière.	• Les bassins laitiers et sites de production de Bel pourraient manquer d'eau ou en recevoir en trop grande quantité, ce qui pourrait conduire à une hausse des coûts opérationnels et des difficultés de production. • La variabilité du prix des matières premières pourrait engendrer une hausse des coûts pour Bel. • L'impact sur la production d'alimentation animale pourrait augmenter les coûts de production du lait et produits laitiers. • Les difficultés de production laitière pourraient engendrer une baisse de la disponibilité autour de sites industriels en lait.	Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole (voir section « Plans d'actions » ci-dessous).
	Risques ponctuels		
	Risques à long-terme Risque d'exposition des bâtiments et installations du Groupe et de ses fournisseurs à des catastrophes naturelles (tremblement de terre, incendie, inondations, etc.)	Ce risque pourrait engendrer la perte d'un site industriel stratégique et se traduire par des coûts opérationnels élevés et des difficultés de production.	Bel prend en compte ces risques lors de la construction d'un nouveau site, en sélectionnant des lieux d'implantation moins exposés aux événements climatiques extrêmes et/ou en concevant des bâtiments adaptés. Par ailleurs, Bel a souscrit à une assurance « Dommages aux biens/ Pertes d'exploitation » qui couvre les installations du Groupe contre les conséquences d'événements naturels extrêmes (ex : tremblement de terre, tempêtes, inondation, pluies torrentielles, ouragans, etc.). Les conséquences pour Bel de la défaillance d'un de ses fournisseurs suite à un phénomène climatique extrême sont également couvertes. Enfin, les assureurs de Bel sont impliqués dès la conception des usines et réalisent des audits périodiques des installations du Groupe pour vérifier leur niveau de sécurisation, identifier les mesures à prendre le cas échéant et adapter les couvertures d'assurance aux besoins de chaque site.

Politiques

Politique environnementale

Le Groupe dispose d'une politique environnementale interne formalisée depuis 2014, mais déjà initiée depuis 2008, qui présente les ambitions de Bel et fixe des lignes directrices pour les atteindre, sur les enjeux relatifs au climat et à l'eau. Suite à l'adoption de cette politique, le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre la neutralité carbone sur ses scopes 1 & 2 à horizon 2025.

Programme *Science Based Targets*

Le Groupe s'est engagé depuis 2017 dans l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le WWF et le *Global Compact* des Nations Unies, pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3). En 2019, Bel s'est fixé les objectifs suivants, validés par le comité technique de l'initiative SBTi :

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

Autres politiques

Plusieurs autres politiques adoptées par le Groupe contribuent indirectement à réduire les émissions de gaz à effet de serre de Bel : c'est par exemple le cas de la politique « Emballages responsables » (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »), « Déforestation » (voir chapitre 3.6.2. « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation ») et des politiques relatives à l'amont laitier (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »).

Plan d'actions

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

Matières premières agricoles

Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe (72,3 %), la réduction des émissions de GES liées à ce poste sera déterminante dans l'atteinte des objectifs définis dans le cadre de l'initiative *Science Based Targets*.

Conscient de sa responsabilité et de l'impact de la production laitière sur l'environnement, le Groupe a donc fait de son engagement pour une filière laitière durable un axe prioritaire de sa stratégie de responsabilité sociétale. Afin de mettre en œuvre des actions concrètes et mesurables, Bel et le WWF France ont signé depuis 2012 un partenariat avec un objectif commun : limiter les impacts environnementaux liés à la production laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Par ailleurs, depuis plusieurs années, Bel a contribué avec le CNIEL à la création de Cap2'ER, un outil pour mesurer

l'impact environnemental des fermes et identifier des pistes d'actions. Utilisé sur plus de 4 000 fermes en France et depuis 2019 sur plusieurs autres bassins, cet outil a permis de recenser 17 pistes d'amélioration à proposer aux producteurs de lait. Bel poursuivra cette démarche dans tous ses bassins en 2020.

Transport/Distribution

Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

Dans tous les pays, Bel travaille avec ses prestataires logistiques pour optimiser le remplissage des camions et des containers, ainsi que les flux de transport. Le Groupe étudie également les alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de gaz à effet de serre.

Emballages

En tant qu'acteur majeur du snacking sain, Bel doit faire face aux défis liés aux emballages. Le Groupe a ainsi défini une politique « Emballages responsables » pour répondre à ces enjeux et réduire l'impact environnemental lié à leur utilisation (voir paragraphe 3.5. « Concevoir des emballages responsables »).

Réduire les émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 & 2

Bilan des émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 & 2

Les émissions de gaz à effet de serre des sites industriels du Groupe sont principalement liées aux processus de fabrication des différents produits et au mix énergétique utilisé. De manière plus marginale, les fuites de fluides frigorigènes ainsi que les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe contribuent également à émettre des gaz à effet de serre.

Le Groupe travaille sur ces différentes sources d'émissions pour diminuer l'intensité carbone de sa production et atteindre la neutralité carbone de ses scopes 1 & 2 à horizon 2025. Pour cela, le Groupe a développé le programme *Esabel* (*Energy Saving At Bel*), qui permet à chaque site de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'actions pour les réduire. Des audits sont régulièrement réalisés pour identifier des bonnes pratiques et suivre l'avancement des plans d'actions. De plus, 21 sites industriels ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

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

- 1) réduction de l'empreinte énergétique de ses activités ;
- 2) recours aux énergies renouvelables ;
- 3) actions de compensation de ses émissions résiduelles.

Réduction des consommations énergétiques des sites industriels

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte énergétique de ses sites. Une part des 10 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2019 est dédiée à cette réduction ; près de 60 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2019 pour réduire l'empreinte environnementale.

Le programme Esabel (« *Energy Saving at Bel* ») permet ainsi à chaque site de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'actions pour les réduire. Des audits sont régulièrement réalisés pour identifier des bonnes pratiques et suivre l'avancement des plans d'actions.

Pour diminuer sa dépendance aux énergies fossiles et limiter progressivement ses émissions de GES, Bel donne la priorité aux actions de réduction de ses consommations énergétiques : elles sont en effet à l'origine de 96 % des émissions générées par les sites industriels.

Les processus de production de produits laitiers sont en effet très consommateurs d'énergie, notamment la pasteurisation du lait pour assurer une qualité irréprochable de cette matière première sensible aux contaminations bactériologiques et le stockage au froid des produits finis.

Recours à des énergies d'origine renouvelable

Le Groupe recourt par ailleurs aux énergies renouvelables, toujours en adéquation avec les enjeux locaux des sites (disponibilité des énergies d'origine renouvelable, faisabilité technique et impact économique).

Bel dispose ainsi de deux chaudières biomasse qui représentent aujourd'hui 12 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur. En 2020, des capteurs photovoltaïques seront installés sur son site Song Than 3 (Vietnam).

De plus, le Groupe achète de l'électricité d'origine renouvelable pour les sites de Vale de Cambra (Portugal) et pour l'ensemble de ses sites industriels français (hors périmètre Groupe MOM) et néerlandais, représentant 46 % de la consommation totale d'électricité du Groupe.

Concernant le périmètre MOM, le site de Chef du Pont dispose d'une chaufferie biomasse. Le premier contrat d'électricité certifiée d'origine renouvelable a été passé en 2014 et depuis, le volume d'électricité certifiée d'origine renouvelable ne fait que croître (6 178 MWh en 2014 vs 152 260 MWh en 2019).

	2008	2017	2018	2019	Évolution 2008-2019
Consommation d'électricité (en MWh) ^(a)					
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	182 462	189 570	180 935	- 28 %
Électricité d'origine renouvelable	-	150 960	151 141	152 260	
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	333 422	340 712	333 196	+ 35 %
<i>Dont électricité renouvelable</i>	-	45,3 %	44,4 %	46 %	
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) ^(a)					
Produits pétroliers et gaz	543 381	505 372	503 023	518 208	- 5 %
Biomasse	-	79 681	71 746	70 604	
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	585 053	574 769	588 812	+ 8 %
<i>Dont biomasse</i>	-	13,6 %	12,5 %	12 %	
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) tous produits B-to-C et B-to-B ^(a)					
Électricité	0,68	0,43	0,43	0,41	- 40 %
Produits pétroliers et gaz	1,5	0,66	0,63	0,63	- 58 %
Biomasse	-	0,10	0,09	0,09	

(a) Total Groupe.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre*	2017	2018	2019
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	56,4 %	55,3 %	57,0 %
Liées à la consommation de biomasse	0,9 %	0,8 %	1,0 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	2,4 %	2,8 %	3,0 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	4,2 %	4,2 %	4,0 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	36,1 %	36,9 %	35,0 %

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2	2017	2018	2019	Évolution 2008-2019	Évolution 2017-2019
kg éq. CO ₂ /tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(a)	291	288	282	- 59 %	- 3,1 %
Tonnes éq. CO ₂ ^(a)	226 734	230 061	230 412	- 8 %	-

(a) Total Groupe.

Actions de compensation des émissions résiduelles

Enfin, en vue d'atteindre l'objectif de neutralité carbone sur ses scopes 1 & 2, le Groupe prévoit de compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles de ses sites de production. Bel travaille actuellement à la définition de cette approche de compensation.

Augmenter la résilience de la production agricole

Si les bassins laitiers ne sont pas tous égaux face aux effets du changement climatique, celui-ci se fait ressentir de plus en plus et partout dans le monde. Certaines zones où le Groupe opère sont ainsi en stress hydrique.

Pourtant, l'eau est une ressource indispensable à la production agricole, et l'agriculture peut avoir un impact

sur la qualité et la disponibilité de la ressource en eau. Afin d'augmenter la résilience des exploitations laitières, Bel souhaite mettre en place deux actions complémentaires : la réduction des besoins en eau et la mise en place de solutions pour satisfaire les besoins incompressibles tels que des changements des fourrages, des systèmes de stockage d'eau ou encore la mise en place de haies.

Ainsi, Bel participe au programme *Climalait* qui vise à apporter des solutions concrètes aux acteurs de la filière en France. Afin d'étendre cette démarche à l'ensemble de ses bassins de production, le Groupe se fixe comme objectif que 100 % des bassins laitiers aient défini des plans d'actions pour augmenter leur résilience au changement climatique et au stress hydrique à horizon 2025 (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Atteindre la neutralité carbone pour ses opérations^(a)	Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	294	288	282	262	0	

(a) Scopes 1 et 2.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

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

(a) Scopes 1, 2 et 3.

(b) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2018 peut être présentée pour cet indicateur.

(c) Cet objectif de - 27,5 % en 2030 par rapport à 2017 pour les scopes 1, 2 et 3 est aligné avec l'objectif sur les scopes 1 et 2 (- 42 %) et l'objectif sur le scope 3 (- 27 %) validé par le Science Based Target.

3.6.2 LUTTER CONTRE LES RISQUES D'ATTEINTE À LA BIODIVERSITÉ ET DE DÉFORESTATION

Définition de l'enjeu

Dans les pays tropicaux et subtropicaux, l'agriculture commerciale et de subsistance est à l'origine de 70 % de la déforestation entre 2000 et 2010 ⁽¹⁾. Bel, en tant qu'Entreprise agroalimentaire, est conscient de sa responsabilité à adresser ces défis. C'est pourquoi Bel s'est engagé à éliminer les risques de conversion ⁽²⁾ d'écosystèmes naturels, incluant la déforestation, dans les chaînes d'approvisionnement de ses matières premières clés à horizon 2025.

Les matières premières clés dont la production pourrait contribuer, directement ou indirectement, à la déforestation et à la conversion d'écosystèmes naturels sont :

- l'alimentation animale (tourteaux de soja et Palm Kernel Expellers) utilisée par les producteurs laitiers partenaires pour nourrir leurs animaux ;
- la matière grasse végétale (huile de palme) intégrée dans certaines recettes actuelles ou dans les développements futurs ;
- les emballages à base de carton et papier utilisés dans ses emballages et outils marketing.

Politiques

Bel a formalisé en 2019 une politique sur la protection des forêts et des écosystèmes naturels, avec pour objectif ambitieux qu'aucune de ses matières premières clés ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici 2025. Pour cela, le Groupe priorise un approvisionnement le plus local possible ou substitue ces matières premières par d'autres ayant un impact environnemental plus faible ou étant issues de chaînes

d'approvisionnement traçables et certifiées. Bel a défini des lignes directrices pour chacune des matières premières clés.

L'engagement de Bel s'applique à tous les produits Bel et à 100 % des marques Bel dans toutes les zones géographiques de Bel, dont les produits fabriqués dans ses propres usines, ceux fabriqués par des tiers ou par le biais de produits de co-brandés. Les activités de MOM sont couvertes par la politique, avec une mise en œuvre de celle-ci gérée par les équipes de MOM.

Plan d'actions

Contribuer à la préservation des écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement

Alimentation animale

Le Groupe cherche à privilégier en priorité des substituts aux tourteaux de soja et palmistes importés, en encourageant notamment ses éleveurs partenaires à produire de manière autonome leurs propres sources de protéines, ou à s'approvisionner le plus localement possible, pour limiter les risques de conversion d'écosystèmes naturels.

Quand cela n'est pas possible, Bel compense par l'achat de certificats l'ensemble des volumes de tourteaux de soja (certification RTRS) et de PKE (certification RSPO) utilisés au niveau mondial ⁽³⁾ pour produire le lait qui entre dans la composition de ses fromages. Cette compensation couvre aussi bien le lait liquide collecté que les matières premières laitières utilisées par le Groupe (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

(1) FAO, 2016.

(2) La conversion est le changement d'un écosystème naturel vers une autre utilisation des terres. Il comprend les enjeux de déforestation (perte de forêt naturelle).

(3) Hors tourteaux provenant de Slovaquie (région du Danube), car cette région n'est plus exposée au risque de déforestation.

Matière grasse végétale

Quand des matières grasses végétales entrent dans les recettes des produits Bel, celles-ci doivent respecter un cadre strict (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux »). Le Groupe s'est notamment engagé à s'approvisionner en huile de palme issue de filières agricoles 100 % responsables et traçables (certification RSPO, niveau ségrégué) à fin 2020. Bel promeut également un approvisionnement en huile de palme le plus proche possible de ses usines.

Emballages Carton et Papier

Bel s'est fixé des objectifs ambitieux pour limiter l'impact des emballages papier et carton sur l'environnement et préserver la biodiversité. Bel privilégie ainsi les matériaux à base de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées issues de forêts gérées durablement (voir paragraphe 3.5. « Concevoir des emballages responsables »).

Agir en faveur de la biodiversité...

La diversité des milieux naturels et des espèces vivantes qui les peuplent offre des biens et des services irremplaçables et indispensables à l'humanité et aux activités de Bel. Bel s'engage à encourager et développer des filières responsables et à limiter au maximum l'impact de ses activités sur la biodiversité. Le Groupe a l'intention de formaliser une politique Biodiversité en 2020 et s'est d'ores et déjà engagé en Décembre 2019 dans l'initiative collective Act4Nature France ⁽¹⁾.

... en s'engageant pour une agriculture durable

Encourager des pratiques d'élevage responsables

Bel encourage ses éleveurs partenaires à produire le lait avec des pratiques innovantes, respectueuses de l'environnement et de la biodiversité (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Pilier de la Charte mondiale Bel pour un amont laitier durable, l'accès au pâturage favorise la biodiversité et la protection des sols. Cette pratique diminue la quantité de fourrage et de concentrés nécessaires à l'alimentation des vaches et permet aux éleveurs de privilégier des champs de taille plus modérée, séparés de haies et d'arbres, ce qui attire une grande variété d'insectes et d'oiseaux. En broutant préférentiellement

certaines espèces, les vaches vont également contribuer à créer une diversité d'espèces végétales et d'insectes nécessaires à l'équilibre des prairies et des paysages. Enfin, le pâturage nécessite une utilisation moindre d'intrants chimiques et de machines agricoles, permettant de préserver le sol et sa faune.

Développer l'agroécologie et les produits issus de l'agriculture biologique

En 2019, Bel poursuit le développement de son portefeuille de produits laitiers biologiques avec le lancement de deux nouvelles gammes bio : le Fromage de Margot et La Vache qui rit Bio.

Par ailleurs, le Groupe MOM propose depuis plusieurs années des gammes de produits fruitiers issus de l'agriculture biologique, notamment Pom'Potes Bio et GoGo squeeZ Organic. Le Groupe souhaite poursuivre sur cette voie dans les années à venir.

Bel travaille également avec le WWF Pays-Bas pour améliorer l'impact des élevages laitiers au Pays-Bas sur la biodiversité. Un outil de monitoring de la biodiversité à l'échelle de l'élevage est déjà défini et des seuils écologiques seront étudiés et définis.

Par ailleurs, le Groupe MOM promeut les pratiques d'agroécologie dans les vergers auprès de ses agriculteurs partenaires (voir paragraphe 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).

... en priorisant les emballages responsables

Afin de limiter son empreinte environnementale et préserver la biodiversité, le Groupe s'est fixé des ambitions fortes dans le cadre de sa politique « Emballages responsables », sur trois matières premières clés : le papier/carton, le plastique et l'aluminium (voir paragraphe 3.5. « Concevoir des emballages responsables »).

... autour de ses sites industriels

Dans le cadre de sa politique environnementale et en concertation avec les autorités locales, le Groupe met en place des actions pour préserver l'environnement autour de ses sites, en particulier en ce qui concerne ses rejets aqueux (voir paragraphe 3.6.3. « Utiliser durablement la ressource en eau »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

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

(1) <http://www.act4nature.com/>

3.6.3 UTILISER DURABLEMENT LA RESSOURCE EN EAU

Définition de l'enjeu

La raréfaction de la ressource en eau affecte plus de 40 % de la population mondiale ⁽¹⁾ : une proportion inquiétante et qui risque de s'aggraver en raison de la hausse des températures mondiales. Garantir d'ici 2030 l'accès de tous à l'eau, à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau constitue l'un des Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Pour participer à cet effort collectif indispensable, Bel cherche à réduire régulièrement les consommations d'eau nécessaires à ses activités et à améliorer la qualité de ses rejets, à travers l'utilisation de technologies performantes. Plus en amont de sa chaîne de valeur, Bel cherche aussi des solutions pour limiter les consommations d'eau nécessaires à la production agricole.

Politiques

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

Plan d'actions

Réduction des consommations d'eau de ses sites de production

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte eau de ses sites. Une part des 10 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2019 est dédiée à cette réduction ; près de 60 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2019 pour réduire l'empreinte environnementale. Le programme Wasabel (*Water Saving at Bel*) permet ainsi à chaque site de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'actions pour les réduire. Des audits sont régulièrement réalisés pour identifier des bonnes pratiques et suivre l'avancement des plans d'actions. De plus, 21 sites industriels ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

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

Les programmes mis en place ont permis de réduire de 49 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2019.

Consommation d'eau	2008	2016	2017	2018	2019	Évolution 2008-2019
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(a)	12,53	ND	6,41	6,52	6,34	- 49 %
En milliers de m ³ ^(a)	4 553	4 348	5 000	5 213	5 173	+ 14 %

(a) Total Groupe.

Qualité des rejets dans les milieux naturels de ses sites de production

En diminuant leur consommation d'eau, les sites réduisent mécaniquement leurs rejets et en améliorent la qualité : plus le volume d'eau traité en station d'épuration est faible et plus la concentration en charge organique l'est aussi en sortie de station. Pour limiter ses impacts négatifs sur les milieux naturels et préserver la biodiversité, le Groupe s'assure que la quantité de charge organique présente dans les rejets des sites, ainsi que leur température sont conformes aux réglementations en vigueur. Les eaux usées des sites sont traitées majoritairement en interne. Lorsqu'elles sont traitées par un tiers, Bel réalise des prétraitements. Chaque année, le Groupe dépense plus de 5 millions d'euros pour traiter ses eaux usées.

Par ailleurs, pour éviter tout rejet accidentel dans les milieux naturels, Bel protège les cours d'eau et les points d'écoulement des eaux fluviales jouxtant les sites par des aménagements dédiés.

Enfin, la majeure partie des boues issues des stations d'épuration est valorisée dans des filières de traitement appropriées. Les boues étant riches en éléments fertilisants, une partie d'entre elles est épandue sur des surfaces agricoles, principalement en France, dans le respect des réglementations locales, afin d'éviter toute pollution des eaux et des sols. Ces épandages sont soumis à des autorisations locales, qui précisent les obligations à respecter (plans et surfaces d'épandage, suivi agronomique, etc.).

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

	2017	2018	2019	Évolution 2017-2019
Volume total d'eaux usées (en milliers de m ³) ^(a)	4 492 ^(b)	4 562 ^(c)	4 634 ^(c)	+ 3,2 %
Traité en interne	2 192 ^(b)	2 079 ^(c)	2 143 ^(c)	- 2,2 %
Traité par un tiers avec d'autres effluents	2 300 ^(b)	2 483 ^(c)	2 403	+ 4,5 %
Répandu en eaux brutes	ND	ND	88	
Volume d'eaux usées par tonne produite				
En m ³ par tonne produite Tous produits B-to-B et B-to-C	5,8	5,7	5,75	- 1,7 %
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(a)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	80,1 ^(d)	81,2 ^(e)	81,6 ^(e)	1,9 %
Matière en suspension rejetée	30,6 ^(d)	30,4 ^(e)	36,8 ^(e)	- 20,3 %
Azote global rejeté	14,0 ^(d)	13,0 ^(e)	12,9	- 8,0 %
Phosphore total rejeté	2,6 ^(d)	3,4 ^(e)	5,2	100 %
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	4 491	5 561	5 731	
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(a)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 088 ^(f)	1 077 ^(g)	1 116	2,6 %
Azote (en tonnes)	96 ^(f)	90 ^(g)	96	- 1,0 %
Phosphore (en tonnes)	76 ^(f)	81 ^(g)	84	10,5 %

(a) Total Groupe.

(b) Données disponibles pour 29 sites qui représentent 92 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

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

(d) Données disponibles pour 12 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

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

(f) Données disponibles pour 5 des 6 sites qui pratiquent l'épandage.

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

Réduction des consommations d'eau liées à la production agricole

Enfin, Bel est également mobilisé pour limiter les besoins en eau agricole, notamment pour les bassins laitiers situés en zone de stress hydrique. Le Groupe participe au programme français pilote Climalait et lance des études dans les bassins

laitiers prioritaires comme le Maroc et l'Iran pour définir des catalogues d'actions pour améliorer la résilience (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2025	Avancement
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008	- 38 % ^(a)	- 49 %	- 49 %	55 %	- 80 %	

(a) Hors MOM et Safilait.

3.6.4 LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Définition de l'enjeu

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

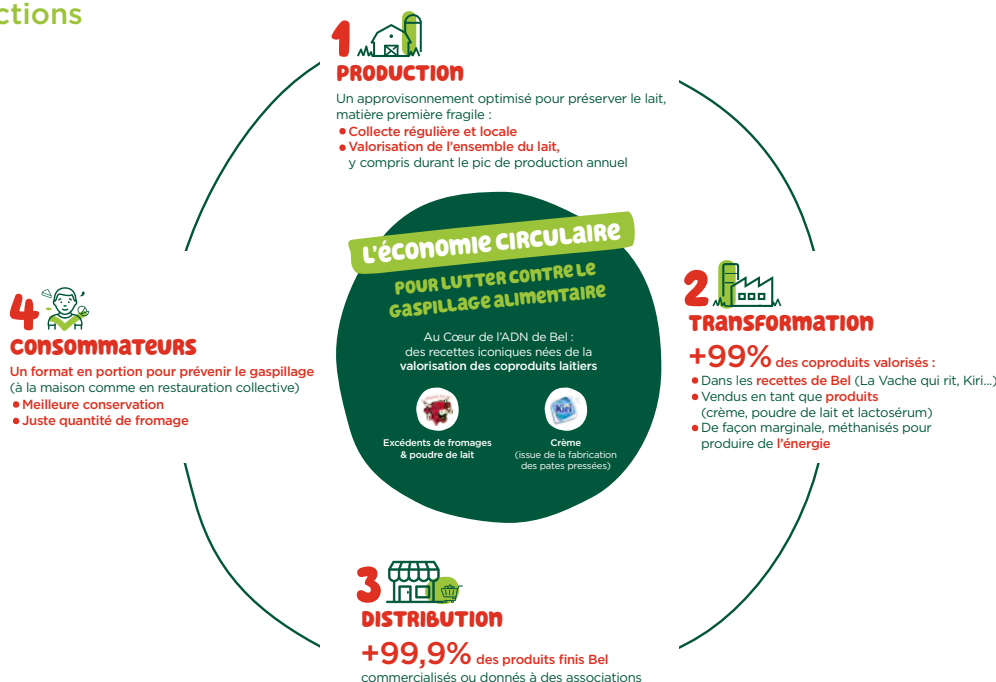
Pour Bel, la lutte contre le gaspillage alimentaire constitue un enjeu sociétal et éthique crucial, contribuant en partie à l'atteinte de l'objectif de développement durable (ODD) des Nations Unies « Faim Zéro ». Limiter le gaspillage fait depuis toujours partie intégrante du modèle même de Bel, la valorisation des co-produits étant à l'origine de certaines de ses marques cœur. La recette de la Vache qui rit a ainsi été inventée pour valoriser des surplus de fromages. La recette du Kiri a, quant à elle, été initialement développée afin de réutiliser la crème qui se retrouve en excédent lors de la production de certains fromages.

Au-delà du développement de marques issues de la valorisation de co-produits, le Groupe œuvre pour réduire le gaspillage alimentaire tout au long de sa chaîne de valeur, depuis la production et la collecte de ses matières premières jusqu'à la consommation des produits finis.

Politiques

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

Plan d'actions



Production et collecte

Bel cherche à limiter au maximum les pertes de matières premières lors de la production agricole, notamment le lait qui est une denrée périssable fragile. Ainsi, le Groupe collecte localement et régulièrement (au maximum tous les trois jours) le lait auprès de ses éleveurs partenaires afin de réduire le temps écoulé entre la récolte et la transformation. La totalité du lait produit est collectée, même en cas de surproduction.

Transformation

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

Le développement et la fabrication des produits (formulation, protocoles de traitements thermiques, conception d'emballages performants, etc.) sont réalisés de manière à conserver les qualités gustatives et sanitaires des fromages sur des durées de vie relativement longues. La mise en fabrication des produits finis est également ajustée avec les

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

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

estimations de ventes pour éviter toute surproduction dont les débouchés ne seraient pas assurés.

Bel s'attache à valoriser les surplus de production laitière et tous les composants du lait collecté, notamment les co-produits de la production fromagère tels que la crème et le lactosérum. Par ailleurs, Bel génère dans tous ses cycles de fabrications des fromages déclassés. Ces surplus de production et co-produits sont valorisés : ils sont soit réutilisés dans les propres usines du Groupe, soit revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits, soit marginalement valorisés sous forme d'énergie (méthanisation). Au global, plus de 99 % des co-produits du Groupe sont valorisés ⁽¹⁾.

Distribution

Logistique : Les cartons de regroupement et les plans de palettisation de Bel sont spécialement conçus pour que les produits soient bien protégés lors des nombreuses manipulations dont ils font l'objet (camions, containers, dépôts...) et conservent leur intégrité jusqu'à leur mise à disposition des consommateurs.

Les circuits de distribution sont optimisés : l'itinéraire de trajet est défini de sorte à ce que le transport soit fait au plus court entre le lieu de production et le lieu de vente.

Vente et dons : La très grande majorité des produits est vendue dans les circuits de distribution classiques. Néanmoins, quand le Groupe fait face à des excédents de stocks, il met tout en œuvre pour ne pas détruire. Ils sont alors vendus *via* d'autres circuits ou donnés à des associations.

Le Groupe a également mis en place un système de « restockage » de certains produits destinés à l'export, afin d'y ajouter les informations légales en français et de pouvoir éviter leur destruction en les vendant à des grossistes français.

Enfin, le Groupe s'est organisé pour permettre à ses sites et à ses dépôts logistiques d'effectuer des dons de produits à des banques alimentaires. En 2019, les dons de produits auprès

d'associations effectués par les entrepôts Bel en Europe ⁽²⁾ se sont élevés à 214 tonnes, dont 97 tonnes en France.

Considérant que le poids de la portion la plus commune chez Bel est de 25 grammes, Bel a ainsi fait don du fromage de plus de 8 millions de repas distribués par des associations en 2019.

Partenariat : En 2019, Bel a rejoint un groupe de travail avec *Too Good to Go* en partenariat avec d'autres industriels et acteurs de la grande distribution. L'objectif de cette collaboration consistera en l'élaboration d'un Pacte entre ces différents acteurs permettant de limiter le gaspillage alimentaire dû aux dates de consommation. Ce Pacte a été publié en janvier 2020.

Consommation

Chez le consommateur : Le gaspillage chez les consommateurs représente une part importante du gaspillage alimentaire : dépassement de la date limite d'utilisation optimale, restes dans les assiettes, etc. Ainsi, selon la Commission Européenne, 42 % du gaspillage alimentaire en Europe se fait au sein du foyer ⁽³⁾.

Le format en portion individuelle représente un atout majeur dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, tant dans les foyers qu'en restauration collective. En effet, il permet une conservation optimale des produits, y compris lorsque la boîte de regroupement est entamée : le fait que ces formats permettent d'éviter de jeter des produits est leur seconde raison d'achat après la praticité d'usage.

Fait marquant 2019 : Bel considère la pédagogie, l'information, et la sensibilisation auprès des consommateurs comme de réels leviers d'action pour réduire le gaspillage alimentaire. C'est pour cette raison que le Groupe, dans le cadre du travail mené avec *Too Good To Go*, a œuvré en 2019 pour l'intégration de messages d'information et d'explication sur la notion de date de durabilité minimale (DDM) et la différence avec la date limite de consommation (DLC) sur l'intercalaire présent dans le packaging de la Vache qui rit. Ce nouvel intercalaire sera intégré à partir de mars 2020.

FAITS MARQUANTS 2019

- Validation des objectifs *Science Based Targets*.
- Lancement d'un partenariat avec *Too Good to Go* sur la lutte contre le gaspillage alimentaire.
- Développement d'un outil permettant de mesurer l'impact des chaînes d'approvisionnement durables mises en place par le Groupe sur les écosystèmes naturels.

PRIORITÉS 2020

- Publication du Pacte en partenariat avec *Too Good to Go*.
- Adoption d'une politique biodiversité.
- Poursuivre le déploiement de l'approvisionnement en matière grasse végétale responsable et traçable, contribuant à atteindre l'objectif de préservation des écosystèmes naturels et de lutte contre la déforestation du Groupe.

(1) Données hors périmètre MOM.

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

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

3.7 RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS

Définition de l'enjeu

Dans un contexte d'épuisement des ressources naturelles et d'accroissement de la population mondiale, le Groupe Bel est conscient du défi de nourrir demain 9 milliards d'individus, alors qu'un quart de la population mondiale n'a toujours pas accès à une alimentation saine. Dans ce contexte, Bel a fait

de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires, avec l'ambition de proposer une offre de qualité au plus grand nombre, partout dans le monde. Il ne s'agit pas seulement d'agir sur le prix, mais aussi d'adapter les recettes aux besoins nutritifs de tous et de s'ouvrir à de nouveaux canaux de distribution pour que les produits soient proposés au plus grand nombre.

3.7.1 ADAPTER SES PRODUITS AUX BESOINS DE TOUS

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

Certaines populations à plus faible pouvoir d'achat sont souvent dans des situations nutritionnelles complexes, liant sous-nutrition et malnutrition. En ligne avec sa mission d'offrir des produits plus sains et plus responsables pour tous, y compris pour les populations ayant des revenus plus faibles, Bel a établi avec des experts externes en nutrition des produits avec des cahiers des charges nutritionnels spécifiques. Pour ces produits, la priorité est donnée à la fortification en vitamines et minéraux, pour contribuer à une meilleure couverture des apports nutritionnels des populations, comme en Afrique Subsaharienne, et adapter la liste des ingrédients pour garantir une qualité et sécurité sanitaire optimale. Bel souhaite ainsi apporter une valeur ajoutée nutritionnelle (nutriments spécifiques étudiés, supériorité concurrentielle) tout en restant accessible au plus grand nombre (voir paragraphe 3.3 « Contribuer

à une alimentation plus saine »). Délice de lait de La Vache qui rit est par exemple, un produit qui allie matières premières laitières et végétales. Il a été pensé pour le consommateur, en prenant en compte la réalité de son pouvoir d'achat et des besoins nutritionnels. Enrichi en nutriment calcium et en vitamines A et D, c'est un produit intéressant en Afrique, où la carence en vitamine A est un enjeu de santé publique. Ce produit est aujourd'hui commercialisé en Côte d'Ivoire et vient d'être lancé en RDC.

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

3.7.2 RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS EN DÉVELOPPANT DES MODÈLES DE DISTRIBUTION INNOVANTS ET INCLUSIFS

Afin de s'adapter à la réalité des modes de consommation et d'approvisionnement, et proposer des produits de snacking sain à une plus large partie de la population, Bel s'est positionné depuis plusieurs années sur de nouveaux canaux de distribution.

Ainsi, Bel a lancé depuis 2013 *Sharing Cities*, un programme innovant qui vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels des produits Bel par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des vendeurs impliqués dans ce projet. Ainsi, dans plusieurs grandes villes de pays émergents dans lesquelles Bel est déjà présent, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits. Le Groupe accompagne ainsi ces vendeurs dans le développement de leur activité et de leur chiffre d'affaires, tout en leur offrant l'accès à une couverture santé ou à des formations professionnelles.

Au 31 décembre 2019, le programme *Sharing Cities* était actif dans 6 villes et dénombrait près de 9 000 vendeurs de rue en partenariat avec Bel, dont plus de 3 200 ayant accès à un service de santé (4 225 personnes en incluant les membres de la famille). Depuis son lancement, ce programme a également permis à plus de 1 100 vendeurs de rue de suivre une formation professionnelle. En 2019, le programme a été lancé en Inde, auprès des vendeurs de rue de Mumbai.

Bel a étendu en 2019 le périmètre de ce programme aux épiceries, lançant un programme de fidélité auprès de 26 000 épiciers au Maroc, déjà clients de Bel, en leur donnant accès à des services d'assurance santé spécialement adaptés pour eux et leurs familles, à des tarifs privilégiés. À l'issue de cette année, plus de 5 600 personnes ont été couvertes.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	Objectif 2025	Avancement
Renforcer l'accessibilité de ses produits	Nombre de villes où le programme <i>Sharing Cities</i> est actif	7	6	30	

FAITS MARQUANTS 2019

- Déploiement du programme *Sharing Cities* en Inde.
- Extension du programme *Sharing Cities* à des épiceries au Maroc.

PRIORITÉS 2020

- Poursuivre le déploiement des actions pour renforcer l'accessibilité des produits dans l'ensemble des pays d'implantation.

3.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Choix des indicateurs

Les indicateurs de performance extra-financière de Bel ont été définis au regard des activités du Groupe et des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui en découlent. Ils permettent en premier lieu le pilotage opérationnel de l'avancement de la démarche sur chacun des axes de progrès que le Groupe a définis. Ils permettent également de rendre compte de façon transparente de la performance extra-financière du Groupe, dans le présent document d'enregistrement universel ainsi que dans les autres supports de communication (site internet et réseaux sociaux du Groupe).

La démarche de reporting extra-financier du Groupe répond aux exigences du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières. Le programme RSE de Bel s'inscrit dans deux cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations Unies et les lignes directrices G4 de la *Global Reporting Initiative*.

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

Procédure et guides de reporting

La procédure de reporting extra-financier décrit les modalités à suivre pour la collecte et le calcul des indicateurs de performance extra-financière du Groupe. Elle est diffusée, connue et appliquée à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données. Un protocole de reporting extra-financier complète cette procédure. Il définit tous les indicateurs de performance du Groupe.

Organisation du reporting

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

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par les Leaders RSE métiers, sur leurs domaines d'expertise respectifs. Ils s'appuient sur leur réseau d'experts locaux qui sont les contributeurs des données.

Consolidation et contrôle interne

Les *Leaders* RSE métiers assurent le contrôle interne des données dont ils ont la responsabilité, en validant leur cohérence et leur vraisemblance. Pour ce faire, ils réalisent des tests de cohérence sur les indicateurs qui s'y prêtent (mise en évidence et justification des variations d'une année sur l'autre, calculs de ratios permettant de comparer la performance des différentes entités, etc.). Les écarts significatifs identifiés font l'objet d'une étude approfondie, en concertation avec le contributeur de la donnée, et sont éventuellement corrigés.

Les *Leaders* RSE métiers sont également en charge de la consolidation des données collectées afin de générer les indicateurs Groupe (présents dans ce chapitre), qu'ils communiquent à la Direction RSE.

Outils de reporting

Les données sont remontées et consolidées au travers de plusieurs systèmes de collecte, sous la responsabilité des *Leaders* RSE métiers qui les pilotent.

L'ensemble des données relatives aux indicateurs environnementaux sont collectées grâce à l'outil de reporting développé par la société Tennaxia et la majorité des calculs y sont réalisés.

La plupart des données relatives aux indicateurs sociaux sont collectées grâce au SIRH développé par la Direction des ressources humaines.

Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena) ou de logiciels dédiés (ex. : ÉcoVadis, Acciline...).

Périmètre et période de reporting

Les données publiées concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe telles que consolidées dans le Rapport financier annuel, sauf spécificités définies ci-dessous.

Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre spécifique, celui-ci est systématiquement mentionné afin de ne pas introduire de biais dans la compréhension des données.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2019.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices. Sur les sujets concernant l'eau, l'énergie et les émissions de gaz à effet

de serre, les axes de progrès s'inscrivent dans des durées longues : les données sont renseignées depuis 2008, année de référence du Groupe sur ces sujets.

Social

Le reporting social du Bel porte sur l'ensemble de ses sites industriels et de ses filiales (en France et à l'étranger) comprenant au moins un salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019, à l'exception de la filiale syrienne de Bel, intégrée au sein de la zone « Moyen-Orient, Grande Afrique », qui est exclue du périmètre de reporting suite à la suspension de ses activités de production en 2012.

Environnement

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe.

Il inclut également ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège du Groupe. En revanche, il ne couvre pas les sites exclusivement tertiaires des filiales ; au regard des impacts du siège social, ces derniers peuvent être considérés comme négligeables dans l'empreinte environnementale totale du Groupe.

Certains indicateurs environnementaux sont rapportés à la tonne produite (ex. : consommation d'eau, émissions de GES, etc.). Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

La société Safilait produit notamment des laits pasteurisés et des laits UHT, alors que le Groupe MOM produit des crèmes laitières et des compotes, ce qui génère d'importants volumes de production. Ses consommations, rejets et déchets sont par ailleurs inclus dans les volumes déclarés.

Les impacts directs des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'intérieur des sites sont comptabilisés par le site. Les impacts des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'extérieur des sites ne sont pas comptabilisés par les sites. Les activités de production sous-traitées ne sont pas comptabilisées.

Les facteurs d'émission liés aux consommations d'électricité, de fioul, de gaz, de fréon, d'essence et de gasoil sont ceux de l'ADEME. Tous les facteurs d'émission sont mis à jour annuellement sur la base des données publiées par l'Agence internationale de l'énergie pour le périmètre international et de l'ADEME pour le périmètre France.

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

Le classement du risque sur la disponibilité de l'eau est réalisé à partir de données de la FAO et d'une analyse de risque avec l'outil *Water Risk Filter* mis à disposition par WWF. Le classement est actualisé chaque année.

3.9 ANNEXE 1 : TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LA DPEF 2018

DPEF 2019		DPEF 2018	
3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	-	
3.1.1	Modèle d'affaires	1.1	Présentation du Groupe
3.1.2	Analyse des principaux enjeux extra-financiers	3.1	Introduction chapitre 3 Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe
3.1.3	Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'Entreprise	3.1	Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe
3.1.4	L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires	3.2.1	Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe
3.1.5	Plan de vigilance	3.2.2	Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, contre les atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	3.2	Œuvrer pour le bien-être de tous
3.2.1	Construire un avenir durable avec ses collaborateurs	3.2.6	Bâtir un modèle social fédérateur pour ses collaborateurs
3.2.1.1	Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail	3.2.7	Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail
3.2.1.2	Favoriser l'égalité des chances et la diversité	3.2.8	Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe
3.2.1.3	Développer les talents de ses collaborateurs	3.2.9	Développer les talents de ses collaborateurs
3.2.1.4	Promouvoir un dialogue positif	3.2.10	Entretenir un climat social positif
3.2.2	Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires	3.2.3	Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires
3.2.3	Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs	3.2.4	Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	3.4	Promouvoir une nutrition attentive
3.3.1	Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales	3.4.1	Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales
3.3.2	Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains	3.4.2	Assurer la qualité nutritionnelle des produits
3.3.3	Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits	3.4.3	Favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains
		3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation (« Agir en faveur des enfants partout où le Groupe est implanté »)
3.4	Promouvoir une agriculture durable	3.3	S'engager pour une agriculture durable
3.4.1	Agir pour un amont laitier durable	3.3.1	Agir pour un amont laitier durable
3.4.2	Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux	3.3.2	Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux
3.4.3	Offrir le meilleur des fruits	3.3.3	Offrir le meilleur des fruits

DPEF 2019		DPEF 2018	
3.5	Concevoir des emballages responsables	3.5.6	Inscrire les emballages dans l'économie circulaire
3.5.1	Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables	3.5.6	Inscrire les emballages dans l'économie circulaire
3.5.2	Encourager et faciliter le recyclage de ses produits	3.5.6	Inscrire les emballages dans l'économie circulaire
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	3.5	Réduire son empreinte environnementale
3.6.1	Lutter contre le changement climatique	3.5.2	Réduire ses émissions de gaz à effet de serre
		3.5.3	Utiliser durablement la ressource en eau (« Augmenter la résilience de la production agricole »)
3.6.2	Lutter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation	3.5.4	Limitier les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation
3.6.3	Utiliser durablement la ressource en eau	3.5.3	Utiliser durablement la ressource en eau
3.6.4	Lutter contre le gaspillage alimentaire	3.5.5	Lutter contre le gaspillage alimentaire
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	-	
3.7.1	Adapter ses produits aux besoins de tous	3.4.2	Assurer la qualité nutritionnelle des produits (« Développer des produits mêlant qualité nutritionnelle et accessibilité pour les pays émergents »)
3.7.2	Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs	3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation (« Développer des modèles de distribution innovants et inclusifs »)

3.10 ANNEXE 2 : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Paragrophes du document	Les Objectifs de Développement Durable
3.2. Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes 3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs 3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires 3.2.3 Communiquer de façon responsable et transparente auprès de ses consommateurs	    
3.3. Contribuer à une alimentation plus saine 3.3.1 Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales 3.3.2 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains 3.3.3 Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits	  
3.4. Promouvoir une agriculture durable 3.4.1 Agir pour un amont laitier durable 3.4.2 Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux 3.4.3 Offrir le meilleur des fruits	     
3.5. Concevoir des emballages responsables 3.5.1 Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables 3.5.2 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits	 
3.6. Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale 3.6.1 Lutter contre le changement climatique 3.6.2 Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation 3.6.3 Utiliser durablement la ressource en l'eau 3.6.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire	   
3.7. Renforcer l'accessibilité de ses produits 3.7.1 Adapter ses produits aux besoins de tous 3.7.2 Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs	   

3.11 ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2017	2018	2019
Économie circulaire				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	17 138	17 693	16 025
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	83 391	80 548	107 205
Crème valorisée en interne ou en externe	t	47 838	48 981	52 655
<i>Quantité de sous-produits valorisés</i>	<i>t</i>	<i>148 367</i>	<i>147 222</i>	<i>175 855</i>
Consommation d'eau				
Consommation d'eau zone de Vulnérabilité	m³	1 933 485	818 654	1 625 749
Consommation d'eau en zone de stress	m³	659 945	301 910	241 258
Consommation d'eau en zone de pénurie	m³	969 795	1 056 359	870 305
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m³	1 436 860	3 036 555	2 435 742
<i>Quantité d'eau totale</i>	<i>m³</i>	<i>5 000 085</i>	<i>5 213 478</i>	<i>5 173 054</i>
Énergie				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	181 942	189 570	180 612
Consommation d'électricité autoproduite à partir de fioul ou de gaz	MWh	520	460	323
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	150 960	151 141	152 218
<i>Consommation totale d'électricité</i>	<i>MWh</i>	<i>333 422</i>	<i>340 712</i>	<i>333 196</i>
Combustibles				
Fioul	MWh_PCI	86 858	85 834	87 551
Gaz	MWh_PCI	418 514	417 189	430 657
Biomasse	MWh_PCI	79 681	71 746	70 604
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	585 053	574 769	588 812
Émissions de gaz à effets de serre				
GES				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	81 888	84 881	80 730
Émissions de GES liées à la consommation de fioul et de gaz	tCO ₂ e	127 939	127 262	131 450
Émissions de GES liées à la biomasse ou autre énergie renouvelable	tCO ₂ e	1 944	1 751	1 723
Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	5 348	6 573	7 004
Émissions de GES liées à la flotte de véhicules propres	tCO ₂ e	9 614	9 593	9 505
<i>Émissions totales de GES scope 1 et scope 2</i>	<i>tCO₂e</i>	<i>226 734</i>	<i>230 060</i>	<i>230 412</i>

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2017	2018	2019
Rejets dans l'eau				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 191 714	2 078 832	2 143 434
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	80 131	82 728	81 580
Phosphore rejeté	kg	2 571	3 719	5 211
Matières en suspension rejetées	kg	30 605	30 625	36 761
Azote rejeté	kg	14 028	13 104	12 854
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	2 299 966	2 483 266	2 403 209
Rejets dans le sol				
Épandage d'eaux brutes				
Volume d'eau usée épandu en eaux brutes	m ³	ND	ND	87 557
Valorisation agronomique des boues				
Azote	t	96	90	96
Phosphore	t	76	81	84
Matières sèches	t	1 088	1 077	1 116
Rejets dans l'eau et dans le sol				
Volume total de rejet d'eau	m ³	4 491 680	4 562 098	4 634 200
Coût total du traitement de ces rejets	EUR	4 491 235	5 560 745	5 730 606
Autres émissions dans l'air				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc.	t	204	197	200
Dioxyde de soufre	t	194	196	198
Nuisances sonores				
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	83	83	77
Atteintes à l'environnement				
Nombre d'incidents	Unité	67	158	107
Actions correctives	Unité	67	150	106
Production de déchets				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinées à la valorisation	t	21 947	28 299	28 439
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	534	569	888
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	3 077	5 485	2 842
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	490	1 033	131
Déchets évacués en décharge	t	6 327	4 147	7 192
Production totale de déchets	t	32 375	39 533	39 492
Coût de traitement	EUR	2 039 290	3 187 658	3 657 956
Produit de la vente	EUR	684 973	1 053 150	813 823

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

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale des actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société BEL SA, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion sur une base volontaire, conformément aux dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Le Conseil d'administration a souhaité établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux Comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

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

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

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

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

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants⁽²⁾, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽³⁾ et couvrent entre 22 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent

de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyen et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et mars 2020. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

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

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant : comme indiqué dans la Déclaration, le périmètre de reporting est limité pour certains indicateurs (dont ceux relatifs aux emballages qui n'intègrent pas l'entité MOM).

Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2020

L'un des Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe
Associée

Tristan Mourre
Directeur

(1) *Promotion des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses producteurs, fournisseurs, sous-traitants et distributeurs ; Programmes visant à lutter contre les risques de déforestation ; Déploiement des actions visant à augmenter la résilience des bassins laitiers au stress hydrique ; Approche visant à atteindre la neutralité carbone ; Déploiement de la Charte pour un amont laitier durable.*

(2) **Informations quantitatives sociales** : effectif total ; nombre d'embauches et de départs ; part des collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année ; TF Bel : taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel ; TFI : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs Bel ; taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel ; part des femmes dans le top management.

Informations quantitatives environnementales : quantité de sous-produits valorisés ; consommation d'eau par tonne produite ; consommations d'énergie par tonne produite ; émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 par tonne produite ; répartition des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) ; part des emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.

Informations qualitatives sociétales : nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs.

(3) **Pour les Informations sociales** : Bel France, Bel Pologne.

Pour les Informations environnementales : Chorzele, Evron, Michalovce, Nampa, Vale de Cambra.

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

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de Bel SA (ci-après la « société »), nous vous présentons notre rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations

extra-financières consolidées (ci-après les « Informations ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2019 et présentées dans le rapport de gestion, sur lesquelles nous avons mené des travaux spécifiques, à la demande de la société.

Les Informations sélectionnées par la société sont les suivantes :

Informations sociales	• Effectif total • Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel (TF Bel) • Taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs Bel (TF1) • Taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel
Informations environnementales	• Quantité de sous-produits valorisés • Consommation d'eau par tonne produite • Consommation d'énergie par tonne produite • Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 par tonne produite
Informations sociétales	• Nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs • Déploiement du programme amont laitier

Responsabilité de la société

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

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité des Commissaires aux comptes

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

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

Nature et étendue des travaux

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

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

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

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que les Informations couvrent le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation avec les limites précisées dans le rapport de gestion ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre, pour les Informations quantitatives sélectionnées :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et

procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽¹⁾ et couvrent entre 30 % et l'ensemble des données consolidées des Informations sélectionnés pour ces tests.

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

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

Moyens et ressources

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

Conclusion

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

Neuilly-sur-Seine et Paris - La Défense, le 31 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

(1) **Pour les Informations sociales** : Bel France, Bel Pologne, Bel Egypte, MOM France.

Pour les Informations environnementales : Chef du Pont, Chorzele, Evron, Le Caire, Michalovce, Nampa, Schoonrewoerd, Vale de Cambra, Wageningen.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	Principes de gouvernance	106
4.2	Rémunérations et avantages	120
4.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	126
4.4	Transactions avec des parties liées	129

4

Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique et les règles de participation aux Assemblées générales figurent au chapitre 6 du document d'enregistrement universel et dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020.

4.1 PRINCIPES DE GOUVERNANCE

4.1.1 ADHÉSION AU CODE MIDDLENEXT

Depuis 2010, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middelnext consultable au siège de la Société et sur le site <http://www.middelnext.com>. Le Conseil d'administration a considéré ce Code adapté à la situation particulière de la Société, dont l'actionariat demeure familial depuis 1922, avec 71,13 % du capital et 72,97% des droits de vote au 31 décembre 2019 détenus par les actionnaires familiaux et par la société *holding* animatrice Unibel.

Conformément aux recommandations, les Conseils d'administration du 13 décembre 2019 et du 11 mars 2020

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

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

4.1.2 COMPOSITION, MANDATS ET EXPERTISE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Composition du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

La durée des mandats des administrateurs a été fixée à quatre ans renouvelables. Toutefois, cette durée peut être exceptionnellement d'un, deux ou trois ans pour permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien d'un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le Règlement intérieur de la Société prévoit par ailleurs que chaque administrateur doit détenir, pendant toute la durée de ses fonctions, vingt actions au moins de la Société. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de soixante-douze ans ne pourra pas dépasser, au 31 décembre de l'année, la moitié (arrondie au chiffre immédiatement supérieur), des administrateurs en fonction.

Par ailleurs, le Règlement intérieur de la Société prévoit la nomination d'un administrateur référent, désigné parmi les administrateurs indépendants et nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. L'administrateur référent a pour mission principale d'apporter, au Conseil d'administration et à son Président, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, à la fois au sein du Conseil et de ses comités spécialisés. Il fait également le lien entre les

organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif.

L'article 13-2° des statuts prévoit que le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe qui est désigné, pour une durée de quatre ans, par le Comité central d'entreprise. Par exception, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration compte sept membres, dont deux femmes et un administrateur représentant les salariés, nommé par le Comité central d'entreprise en application de l'article 13 - 2° des statuts et conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013.

Conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société, M. Philippe PERCHE a été désigné en tant qu'administrateur représentant les salariés, par décision du Comité central d'entreprise le 21 juin 2018 avec effet au 1^{er} juillet 2018.

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

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 11 MARS 2020

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations
Antoine Fiévet	Administrateur	25/04/2001	14/05/2018	AGOA* 2022		Membre
	Président-directeur général	14/05/2009	14/05/2018	CA 2022		
Thierry Billot ^(a)	Administrateur référent	14/05/2014	14/05/2018	AGOA* 2022	Président	Président
Fatine Layt ^(a)	Administrateur	10/05/2012	12/05/2016	AGOA* 2020	Membre	
Florian Sauvin	Administrateur	26/07/2018		AGOA* 2020		
Nathalie Roos ^(a)	Administrateur	14/05/2014	14/05/2018	AGOA* 2022		
Unibel SA ^(b) représentée par Bruno Schoch	Administrateur	16/06/1972	11/05/2017	AGOA* 2021		
Philippe Perche ^(c)	Administrateur représentant les salariés	01/07/2018		2022		Membre
Luc Luyten ^(d)						Membre
Ernst Pankert						Membre

* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(a) Administrateur indépendant.

(b) M. Bruno Shoch a été nommé en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de la Société le 26 juillet 2018 en remplacement de M. Florian Sauvin.

(c) M. Philippe Perche a été nommé en qualité d'administrateur représentant les salariés en remplacement de M. Antonio Maria par le Comité central d'entreprise Groupe le 21 juin 2018, avec effet au 1^{er} juillet 2018. M. Philippe Perche est membre du Comité des rémunérations depuis le 11 décembre 2018 et participe à ce titre aux réunions du Comité réuni en cette forme.

(d) Luc Luyten exerce actuellement les fonctions de Président du Conseil de surveillance d'Unibel.

Politique de diversité applicable aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration réuni le 11 mars 2020 a examiné la composition du Conseil d'administration et, après avoir analysé la composition du Conseil au regard de l'âge moyen des administrateurs, de la parité homme/femme, de la diversité des compétences et expériences professionnelles, de la nationalité de ses membres et de leur indépendance, a arrêté les conclusions suivantes :

- âge des administrateurs : au 31 décembre 2019, les administrateurs avaient entre 41 et 65 ans avec une moyenne de 55 ans. Le Conseil a estimé que la moyenne d'âge était satisfaisante notamment eu égard à la règle statutaire selon laquelle le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne peut dépasser au 31 décembre de l'année, la moitié des administrateurs en fonction ;
- parité : au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration était composé de 7 membres dont 2 femmes. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de la parité hommes/femmes au sein du conseil. Le Conseil constate que l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes administrateurs n'est pas supérieur à deux, conformément aux dispositions de 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 2019, le Conseil d'administration compte un membre ayant une double nationalité (française et marocaine). Le Conseil d'administration identifie ce point comme un axe d'amélioration à travailler dans le futur de manière à refléter à terme la dimension internationale du groupe ;
- indépendance des administrateurs : au 31 décembre 2019, la proportion d'administrateurs indépendants était de 43 % avec trois administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères posés par le Code Middlenext. Le Conseil d'administration a estimé que ce pourcentage était satisfaisant puisque supérieur au ratio préconisé par son code de référence, le Code Middlenext.

Indépendance des administrateurs

Lors de sa séance du 13 décembre 2019, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le Code Middenext.

Au regard de ces critères et à la date d'arrêté du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration compte sept membres dont trois administrateurs indépendants. Les administrateurs indépendants n'entretiennent pas de relation d'affaires avec la Société. Le caractère non significatif des relations d'affaires est apprécié par le Conseil d'administration au cas par cas,

au regard des critères d'indépendance fixé par le Code de gouvernement d'entreprise Middenext.

Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et M. Thierry Billot sont qualifiés d'indépendants au sens du Code Middenext. M. Philippe Perche, administrateur représentant les salariés du Groupe, n'est pas indépendant. De même, trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux et en conséquence ne sont pas indépendants au sens du Code : MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société *holding* animatrice Unibel.

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent aux paragraphes 4.1.3 et 4.4.1 du présent chapitre.

TABLEAU : SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE MIDDLENEXT

Recommandation Middenext (R3)

La Société respecte la recommandation du Code Middenext (R3) : au moins deux membres indépendants.

Critères							
Cinq critères permettent de justifier de l'indépendance des membres du Conseil, qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :	Antoine Fiévet	Unibel	Florian Sauvin	Fatine Layt	Nathalie Roos	Thierry Billot	Philippe Perche
1 Ne pas être salarié, ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son Groupe, et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
2 Ne pas avoir été au cours des deux dernières années en relation d'affaires significatives avec la Société ou son Groupe.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
3 Ne pas être actionnaire de référence de la Société ou détenir un pourcentage de vote significatif.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
4 Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
5 Ne pas avoir été auditeur de l'Entreprise au cours des six dernières années.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Conclusion du Conseil sur la qualification d'indépendance ou non des administrateurs : trois administrateurs sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration	Non indépendant	Non indépendant	Non indépendant	Indépendante	Indépendante	Indépendant	Non indépendant

INFORMATIONS ET RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEUR EXPERTISE

Biographie et informations sur les mandataires sociaux dont les mandats sont en cours



Né en 1964

Nationalité française

Adresse professionnelle :
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

ANTOINE FIÉVET

Administrateur et Président-directeur général

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Antoine Fiévet a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 25 avril 2001, ratifiée par l'Assemblée générale du 25 avril 2001, puis nommé en qualité de Président-directeur général par le Conseil d'administration du 14 mai 2009. Le mandat de M. Antoine Fiévet a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M. Antoine Fiévet représente la cinquième génération de la famille actionnaire (Bel a été fondée en 1865 par son arrière-arrière-grand-père Jules Bel). M. Antoine Fiévet est diplômé de l'Université Paris-II Assas (Maîtrise en sciences économiques) et de l'Institut supérieur de gestion de Paris (troisième cycle). Il a occupé plusieurs postes de direction dans des sociétés de communication et d'édition jusqu'en 2001. Entre 2001 et 2009, devenu associé-gérant commandité d'Unibel SA, il en a présidé le Directoire et le Comité d'orientations stratégiques, tout en siégeant au Conseil d'administration de Bel. M. Antoine Fiévet est également membre du Conseil d'administration de FBN France (le *Family Business Network*) qui réunit plus de 180 entreprises familiales françaises. Enfin, M. Antoine Fiévet est membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de la société Bonduelle SA.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Valentine Fiévet (sœur), Vice-Présidente du Conseil de surveillance d'Unibel, Marion Sauvin (cousine), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Thomas Sauvin (cousin), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Laurent Fiévet (frère), membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Florian Sauvin (cousin), Directeur général et membre du Directoire d'Unibel et administrateur de Bel.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président-directeur général et membre du Comité des nominations et rémunérations de Bel
- Président de SICOPA SAS
- Président de la fondation d'entreprise Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Gérant de la SCI MORI
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de Bonduelle SA (société cotée)
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF
- Gérant de GINKGO
- Gérant du Groupement Forestier de la Croix d'Urbay

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président Directeur Général de Bel Africa
- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Safilait
- Président du Conseil de gérance et représentant de Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent de Fromageries Bel Maroc au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Administrateur de SOFICO
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Président-directeur général puis Président de SICOPA SA
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Antoine Fiévet déclare être partie au pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.



Né en 1955

Nationalité française

Adresse professionnelle :

6, avenue de Camoëns
75016 Paris

THIERRY BILLOT

Administrateur référent

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Thierry Billot a été nommé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, puis renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022. Par ailleurs, M. Thierry Billot a été désigné en qualité d'administrateur référent, à compter du 29 juillet 2015, pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M. Thierry Billot, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur financier de Pernod Ricard en 1986. Président-directeur général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-directeur général de Pernod en octobre 1996. En 2002, il devient Président-directeur général de Pernod Ricard Europe/Afrique/Moyen-Orient. En 2008, il est nommé au poste de Directeur général adjoint du groupe Pernod Ricard en charge des marques jusqu'au 27 février 2015, date de la fin de ses fonctions au sein du groupe Pernod-Ricard.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur référent de Bel SA
- Président du Comité d'audit
- Président du Comité des nominations et des rémunérations

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés en France

- Président de THB Conseil

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés à l'étranger

- Néant

Mandats échus Hors Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Ricard SA (jusqu'au 27 février 2015)
- Membre du Conseil de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa (jusqu'au 27 février 2015)

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant.



Née en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :
L'Oréal
62, quai Charles-Pasqua
92300 Levallois-Perret

NATHALIE ROOS

Administrateur

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Mme Nathalie Roos a été nommée par l'Assemblée générale du 14 mai 2014, pour une durée de quatre années, puis renouvelée par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Mme Nathalie Roos a rejoint le groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle a occupé à partir d'août 2013 les fonctions de Directrice générale de l'Allemagne, 4^e marché mondial de ce groupe avec un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros. Mme Nathalie Roos a été nommée Directrice générale de la division « produits professionnels » et rejoint à ce titre le Comité exécutif de L'Oréal. Elle a pris officiellement ses fonctions en avril 2016. Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Mme Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein du groupe Mars. Entre 1989 et 2000, elle occupe différentes fonctions chez Mars France comme responsable de la promotion des ventes, puis évolue au sein des Directions marketing et ventes, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin de la prise en charge du réseau grande distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). Mme Nathalie Roos devient Présidente-Directrice générale de Mars Chocolat France en 2004 puis Présidente des marchés européens du groupe Mars Inc. de 2009 à 2012. Elle est diplômée de l'École supérieure de commerce de Reims. Nathalie Roos a été nommée au grade de Chevalier de la Légion d'honneur dans la promotion de Pâques 2012.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur de Bel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

- Membre de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'administration de la clinique Rhena à Strasbourg
- Administratrice de NEOMA Business School

Mandats échus Hors Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Directrice générale de L'Oréal Allemagne

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant.



Née en 1967

Nationalité française

Adresse professionnelle :

LionTree Advisors –
7, rue Rouget-de-l'Isle
75001 Paris

FATINE LAYT

Administrateur

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Mme Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée de quatre ans puis renouvelée lors de l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2016, soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2020.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Mme Fatine Layt a débuté sa carrière dans le groupe Euris à sa création en 1989 : elle y a pratiqué le *private equity* puis le management, en tant que Présidente-directrice général ou administratrices de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeurs, Sygma presse). En 1996, elle devient Présidente-directrice général du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administratrice du syndicat de la presse professionnelle. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière, dont elle occupe toujours actuellement la fonction de gérante. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaire spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanée, cédée en octobre 2008 à Oddo & Cie, banque d'investissement et de gestion de capitaux, dont elle a été membre du Comité exécutif et Président de Oddo Corporate Finance jusqu'au 22 octobre 2015. Elle a occupé la fonction de Directrice générale d'ACG jusqu'au 29 janvier 2016. Elle est, depuis janvier 2017, Présidente et Associée gérant de la Banque d'affaires LionTree en France. Elle est diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance, et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférences à l'IEP Paris en finance et gestion financière.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur de la fondation Renault
- Administrateur de Mobiliz SA
- Gérant d'Intermezzo SARL
- Associé gérant de LionTree Advisors

Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

- Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président et associé-gérant d'Oddo Corporate Finance (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Membre du Comité exécutif d'Oddo et Cie SCA (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Directrice générale d'ACG (jusqu'au 29 janvier 2016)
- Administrateur de la société Imerys (société cotée)

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant.



Né en 1979

Nationalité française

Adresse professionnelle :
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

FLORIAN SAUVIN Administrateur

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Florian Sauvin a occupé les fonctions d'administrateur de Bel entre le 26 août 2009 et le 12 mai 2015, date à laquelle il a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Pascal Viénot. M. Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de M. James Lightburn en date du 28 juillet 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

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 est également membre du Directoire d'Unibel depuis le mois d'août 2009. 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. Depuis mai 2019, il est membre du Comité exécutif de Bel et occupe la fonction de Vice-Président Exécutif en charge de la transformation.

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

- Membre du Directoire d'Unibel
- Administrateur de Bel
- Co-gérant de SOPAIC
- Trésorier de la fondation d'entreprise Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Président Directeur général de CGFF
- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Co-gérant de la SARL SAUFII
- Gérant de la SCI La Tuilerie
- Gérant de la SARL Fiévet Frères
- Gérant de la SCP HPFFS
- Gérant du Groupement Forestier de la Boissière
- Gérant du groupe Forestier du Bois des Dames

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Biomass Holding SAL

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de SICOPA SA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Florian Sauvin déclare être partie au pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.



Né en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

BRUNO SCHOCH

Représentant permanent d'Unibel, administrateur

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Bruno Schoch a été nommé Directeur général délégué par le Conseil d'administration du 17 décembre 2008 puis renouvelé par le Conseil d'administration par décisions du 14 mai 2009 et du 14 mai 2014 pour la durée du mandat du Directeur général, soit jusqu'à l'Assemblée générale du 14 mai 2018. Le 27 juillet 2018, M. Bruno Schoch a pris de nouvelles fonctions au sein d'Unibel, dont il a été nommé Président du Directoire. En conséquence, il a cessé ses fonctions de Directeur général délégué de Bel et a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Florian Sauvin à compter du 26 juillet 2018.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Au sein du Groupe depuis 2003, il a occupé les fonctions de Directeur financier puis de Directeur de la stratégie et du développement d'Unibel SA. Entre 2008 et 2018, Bruno Schoch a été Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information du Groupe. De 1993 à 2003, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Deloitte & Touche (Paris) et des fusions/acquisitions, notamment au sein de la Chase Manhattan Bank (Londres) et de la banque suisse Schweizerischer Bankverein (Francfort). Il est diplômé d'un Master en Finances et Gestion de l'Université Paris Dauphine et a le titre d'expert-comptable/Commissaire aux comptes. Depuis novembre 2013, M. Bruno Schoch est membre du Bureau élargi et du Conseil d'administration du METI (mouvement des entreprises de taille intermédiaire).

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Directoire d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

- Membre du Conseil de surveillance de la Société des Domaines SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Geratherm AG (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Biomass Holding SAL
- Membre du Conseil de surveillance de Limes Schlosskliniken AG

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bel Belgium
- Directeur général délégué non-administrateur de Bel
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration d'ATAD
- Administrateur de Bel Rouzaneh Dairy Products Company
- Co-gérant de Bel Deutschland
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de Fromageries Picon
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de SASFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Administrateur de Bel UK
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Bel España
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Bel Brands USA
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shotska Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko
- Administrateur de Bel Karper
- Administrateur de Bel Cheese Korea
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Maroc
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Membre du Conseil d'administration de Bel Cheese Korea
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF
- Administrateur de BEI LAO ZI

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant.



Né en 1962

Nationalité française

Adresse professionnelle :
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

PHILIPPE PERCHE

Administrateur (représentant les salariés)

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Philippe Perche a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 21 juin 2018, à effet du 1^{er} juillet 2018, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M. Philippe Perche a rejoint le Groupe en qualité de conducteur de ligne de fabricant en 1990. Par la suite, il a notamment occupé les postes de pilote en fabrication frais ou encore de responsable d'équipe de fabrication Kiri sur le site de Sablé-sur-Sarthe. Au cours de sa carrière, M. Philippe Perche a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège ouvrier (délégué du personnel, représentant au CE et CEC, membre du CHSCT).

Suite à sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 21 juin 2018, M. Philippe Perche a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables. Il a également suivi une formation « Être administrateur salarié » auprès de l'IFA en novembre 2018.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Administrateur représentant les salariés

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe ou hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Néant

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant.

4.1.3 DÉCLARATIONS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

Absence de condamnation pour fraude, faillite, sanctions publiques au cours des cinq dernières années

À la connaissance de l'émetteur et au jour de l'établissement du présent document, aucune personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, au cours des cinq dernières années, n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été concernée, par une faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), ou n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, ou d'intervenir dans la gestion ou dans la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société, la SCI Belfran, société au sein de laquelle M. Florian Sauvin disposait d'un mandat de Gérant, a fait l'objet d'une liquidation amiable, distincte de toute procédure de prévention ou de règlement d'entreprises en difficulté, au cours des cinq dernières années.

Contrats de service

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, et sous réserve du paragraphe suivant, il n'existe pas d'avantage octroyé au terme de contrats de service liant l'un des mandataires sociaux à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales.

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.4.1 du présent document d'enregistrement universel « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et de M. Thierry Billot, administrateurs et Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel administrateur, non-membres du groupe familial Fiévet-Bel, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs. MM. Antoine Fiévet, administrateur et Président-directeur général, et Florian Sauvin, administrateur, sont également membres du Directoire d'Unibel, actionnaire détenant plus des deux tiers du capital et des droits de vote de la Société et participent au pacte d'actionnaires d'Unibel qui lie les membres du groupe familial Fiévet-Bel. Les informations concernant le capital de la Société figurent au chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel. M. Philippe Perche est administrateur représentant les salariés et, au titre de la réglementation, titulaire d'un contrat de travail.

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent au paragraphe 4.4.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements 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.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restrictions concernant la cession des actions

Dans le cadre des dispositions du Code général des impôts, notamment les articles 787 B, 885 I *bis* ou 885 I *quater*, il peut exister des engagements collectifs ou individuels de conservation des actions Bel. Ceux connus de la Société, concernant notamment MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au paragraphe 6.1 « Actionnariat et capital ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune autre restriction acceptée par les personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance concernant la cession dans un certain laps de temps des titres de l'émetteur qu'elles détiennent.

4.1.4 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président, M. Antoine Fiévet, est également Directeur général. Le Conseil d'administration a en effet décidé, lors de sa séance du 14 mai 2009, la réunion des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, le cumul de ces fonctions lui étant apparu adapté au mode d'organisation et de fonctionnement de l'Entreprise et de nature à favoriser et rendre plus efficace la prise de décision et de responsabilité.

M. Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009, fonctions dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2018.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. Antoine Fiévet organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure,

en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. En sa qualité de Directeur général, M. Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Administrateur référent

Depuis 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Président-directeur général, de nommer, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. M. Thierry Billot occupe cette fonction depuis le 29 juillet 2015, renouvelée le 14 mai 2018 pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022. Celui-ci veille notamment au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société à la fois au sein du Conseil d'administration et des comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif. Il est également le contact spécifique des administrateurs sur la question du traitement des conflits d'intérêts.

Missions du Conseil d'administration

Dans le cadre de la stratégie arrêtée par Unibel, *holding* animatrice, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président faite au moins une semaine avant la réunion, sauf urgence, pour examiner et arrêter les comptes annuels et les comptes consolidés, pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels consolidés. Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés.

Toutefois, une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil d'administration est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers. Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté d'un Règlement intérieur qui précise les conditions de préparation de ses réunions ainsi que ses règles de fonctionnement. À ce titre, il détermine les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-directeur général. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat. En 2013, le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations se sont dotés chacun d'une charte définissant le fonctionnement, les rôles et les responsabilités de chacun de ces comités.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'une modification le 29 juillet 2015 afin de fixer les modalités et conditions d'exercice des fonctions de l'administrateur référent ainsi que les missions confiées. Ce règlement a par la suite de nouveau été révisé et adopté par le Conseil d'administration le 28 juillet 2017 afin de se conformer aux dernières recommandations du Code Middelnext, notamment en ce qui concerne la question du plan de succession de la Direction générale. Enfin, 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 du Conseil d'administration, ainsi que les chartes du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations peuvent être consultés au siège de la Société.

Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général et du Directeur général délégué par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directeur général, M. Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

En outre, à titre d'ordre interne, non opposable aux tiers, l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise pour toute opération ou projet d'opération majeur et/ou significatif dans son montant ou par sa nature.

Sont ainsi notamment concernés :

- les décisions ou mesures affectant ou susceptibles de modifier la structure juridique ou financière de la Société ou du Groupe ou son périmètre d'activité ;
- toute opération ou projet d'investissement supérieur à dix (10) millions d'euros ;
- les emprunts, et opérations de financement d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements ;
- les opérations de restructuration excédant le seuil de dix (10) millions d'euros ;
- les opérations de type acquisitions ou cessions portant sur les marques d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros, ainsi que les accords avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœurs du Groupe ;
- les opérations de nature immobilières excédant le seuil de cinq (5) millions d'euros.

Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2019 et depuis le début de l'année 2020

Au cours de l'année 2019 et depuis le début de l'année 2020, le Conseil d'administration s'est réuni dix fois avec un taux de participation des administrateurs de 91,43 %.

En 2019, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Chacune des réunions du Conseil appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe.

Les administrateurs ont notamment échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe. Par ailleurs, le Conseil d'administration a également conduit un processus d'évaluation de ses travaux, conformément aux recommandations du Code Middelnext.

Le Conseil d'administration s'est réuni trois fois depuis le début de l'année 2020. Outre la revue des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2019, ainsi que la convocation de l'Assemblée générale et l'arrêté de son ordre

du jour, le Conseil s'est notamment penché sur l'acquisition de la société All in Food, start-up française développant une large gamme d'alternatives aux produits fromagers.

Composition, fonctionnement et activités des comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte deux comités spécialisés, un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations.

Ces comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils bénéficient d'un pouvoir consultatif et agissent sous l'autorité du Conseil d'administration. Ils lui rendent compte de leurs travaux chaque fois que nécessaire.

Comité d'audit

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une charte régissant son fonctionnement, son rôle et ses responsabilités. Cette charte a été modifiée par le Conseil d'administration le 13 décembre 2017, pour prendre en compte les modifications apportées par l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 transposant la Directive 2014/56/UE du 16 avril 2014.

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration pour assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières périodiques et annuelles. En 2019, le Comité s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité d'audit comprend au moins trois membres, nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et dont au moins deux tiers des membres doivent être indépendants et présenter des compétences particulières en matière financière, comptable, ou de contrôle légal des comptes. Le Conseil d'administration désigne le Président du Comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce Comité.

À la date d'arrêté du présent document d'enregistrement universel, le Comité d'audit compte trois membres : M. Thierry Billot (Président), M. Bruno Schoch et Mme Fatine Layt. Deux des trois membres du Comité d'audit sont indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middelnext auquel la Société se réfère. MM. Thierry Billot et Bruno Schoch et Mme Fatine Layt présentent des compétences particulières en matière financière (pour plus d'information voir paragraphe 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale »).

Le Comité d'audit entend notamment le Directeur général en charge des Affaires financières, juridiques, et des systèmes d'information, la Directrice de la consolidation, du contrôle financier et du contrôle interne, le Directeur de la trésorerie, la Directrice juridique et des risques, le Directeur fiscal, la Directrice des systèmes d'information, la Directrice de la communication et de la RSE et le Directeur de l'audit interne. Les membres du Comité s'entretiennent avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses missions, notamment de l'exercice de leur mission de certification des comptes par les Commissaires aux comptes, et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration et assurer de manière générale (i) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité, ainsi que de l'information comptable périodique et prévisionnelle, et à ce titre de procéder à la revue des comptes annuels et consolidés de la Société, (ii) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société en tenant compte des constatations et conclusions du H3C consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce, ainsi que (iv) la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et l'émission d'une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux annuels, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe Bel ;
- examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise ;
- revoit le processus d'élaboration et de diffusion de la communication et de la documentation financières ;
- examine le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices ;
- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes ;
- examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance.

Le Comité s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance, et prend, le cas échéant, les mesures nécessaires à l'application des dispositions relatives à l'indépendance économique des Commissaires aux comptes visées à l'article 4§3 du

Règlement (UE) n° 537/2014 et du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement.

Sous réserve qu'elle ne soit pas interdite, le Comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ou les membres de leurs réseaux. Le Comité d'audit se réunit pour approuver chacun de ces services. Au cours de ces réunions, il examine l'absence de risque d'atteinte à l'indépendance et les mesures éventuelles de sauvegarde prises par le Commissaire aux comptes concerné. Par délégation du Comité, son Président a également la faculté d'approuver ces services lorsque le montant desdits services est inférieur à 20 000 euros.

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. À cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable de la Société tous les renseignements qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Comité d'audit peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans le cadre de ses missions et recourir à des experts extérieurs.

Travaux du Comité depuis janvier 2019

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2019 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du Comité se sont entretenus, au cours de la réunion du 10 mars 2020, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;
- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture des risques de change et de taux, et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extra-financier, au regard notamment de la loi dite « Sapin II » ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le Comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2020 a été présenté lors de la réunion du Comité du 11 décembre 2019 simultanément à la présentation du bilan du plan d'audit 2019 ;
- 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 et les actions prévues pour 2020 ont été présentés lors du Comité de fin d'année ;
- le Comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le Comité a revu certains processus tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.

Comité des nominations et des rémunérations

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a adopté une charte définissant ses règles de composition, de compétence et de fonctionnement. Jusqu'alors, le Comité des nominations et des rémunérations était régi par le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Cette charte a été révisée par le Conseil d'administration le 26 juillet 2018.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration. En 2019, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni sept fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, administrateurs ou non, un membre au moins devant être choisi parmi les administrateurs indépendants. Le Président du Comité est désigné parmi les administrateurs de la Société et ne peut pas être un dirigeant mandataire social exécutif de la Société. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir, en tant que de besoin et à titre consultatif, aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le Comité.

À la date du présent document d'enregistrement universel, le Comité des nominations et des rémunérations compte cinq membres : M. Thierry Billot, Président du Comité, qualifié d'indépendant au sens du Code Middenlex, M. Antoine Fiévet, M. Luc Luyten et M. Ernst Pankert, membres non-administrateurs ainsi que M. Philippe Perche, administrateur représentant les salariés.

M. Philippe Perche a été désigné en qualité de membre du Comité mais uniquement en sa forme statuant sur les rémunérations par le Conseil d'administration réuni le 11 décembre 2018.

M. Ernst Pankert a été désigné en qualité de membre du Comité des nominations et des rémunérations le 26 juillet 2018.

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 2019

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance en 2020 ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération des cadres dirigeants et membres du Comité exécutif, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation

de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs ;

- la revue du processus d'évaluation des travaux du Conseil d'administration.

Comité stratégique Unibel

Le Directoire d'Unibel, *holding* animatrice de Bel, s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Unibel » aujourd'hui composé, outre les trois membres du Directoire, de Thierry Billot, Fatine Layt, Luc Luyten et Nathalie Roos, membres du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance de Bel ou d'Unibel. Ce Comité s'est réuni cinq fois en 2019 pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe. La composition de ce Comité pourra évoluer afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants de chaque réunion à la nature des sujets portés à son ordre du jour.

4.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

Nous vous présentons ci-après, conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce :

- la politique de rémunération du Président-directeur général et des administrateurs de la Société ;
- les informations visées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce concernant les mandataires sociaux de la Société ;
- et les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de l'exercice écoulé au Président-directeur général, en application des principes et critères qui ont été approuvés par l'Assemblée générale du 22 mai 2019 dans sa huitième résolution à caractère ordinaire.

Le mandataire social dirigeant est M. Antoine Fiévet, Président-directeur général. Antoine Fiévet est également membre du Directoire d'Unibel. M. Antoine Fiévet ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions de Président-directeur général mais est rémunéré par Unibel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe. M. Antoine Fiévet joue un rôle essentiel dans cette animation. Les prestations d'animation rendues par Unibel font l'objet d'une convention de prestation de services approuvée au titre des conventions réglementées.

La politique de rémunération et les principes et critères de rémunération du dirigeant mandataire social Président-directeur général de Bel présentés ci-après resteront valables en cas de modification de ces mandats.

La durée des mandats du Président-directeur général et des administrateurs figure en page 103 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du document d'enregistrement universel 2019.

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DES ADMINISTRATEURS

La politique de rémunération de Bel présentée ci-après est arrêtée après consultation et sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération, pris en sa forme de Comité de rémunération.

Le Comité de rémunération, pour émettre ses recommandations, s'appuie sur un examen régulier des pratiques de place adoptées par des sociétés comparables. Il veille à inscrire sa politique de rémunération dans le respect de l'intérêt social et de la stratégie de la Société assise sur un modèle d'entreprise responsable, en y intégrant des critères extra-financiers.

Il prend en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société au travers des éléments relatifs au ratio d'équité tel que figurant au paragraphe 4.2.2 ci-après.

Le Comité émet ainsi des recommandations sur l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-directeur général, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital. Les éléments variables de la rémunération sont assis sur des objectifs de performance

dont les critères, méthodes d'évaluation et taux d'atteinte sont proposés par le Comité.

En outre, le Président du Comité examine les situations de conflits d'intérêts potentiels et émet une recommandation au Conseil sur l'existence d'une situation de conflit d'intérêts lorsqu'elle survient. Il veille à ce que les autres administrateurs, conformément au Règlement intérieur du Conseil, fassent part à ce dernier de toute situation de conflit d'intérêts.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération telle que présentée s'appliquerait aux nouveaux mandataires sociaux.

Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 14 mai 2009 a fixé la rémunération des membres du Conseil (anciennement dénommée « jetons de présence ») à la somme annuelle de 300 000 euros. Cette enveloppe n'a pas été modifiée depuis.

Le Comité de rémunération émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux membres du Conseil ont été fixés par le Conseil et sont les suivants :

Cette rémunération comprend une composante forfaitaire par administrateur et une composante variable liée à une condition de présence, majorées en cas de présidence d'un Comité. Par ailleurs, l'administrateur référent bénéficie d'une majoration des composantes forfaitaire et variable.

Une rémunération additionnelle peut être attribuée à des administrateurs pour rémunérer certaines missions spécifiques.

Les administrateurs peuvent dans les conditions prévues par la réglementation être lié à la Société ou à une société du Groupe par un contrat de travail et recevoir à ce titre une rémunération. Il est précisé que le Conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés au Conseil et bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée comportant un préavis de 2 mois.

Politique de rémunération du Président-directeur général

La politique de rémunération du Président-directeur général, en raison de son mandat, est la suivante :

- une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois et une rémunération de gouvernance liée à l'animation des instances de gouvernance de Bel ;
- une rémunération variable annuelle cible fixée à 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance. Le taux d'atteinte est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement constatée. La rémunération variable annuelle est calculée en fonction de conditions de performance prédéterminées basées sur les éléments suivants :
 - la croissance organique du chiffre d'affaires,
 - la productivité sur les coûts des produits vendus,
 - le flux de trésorerie disponible,
 - la sécurité au travail,

- des réalisations stratégiques.

La rémunération variable annuelle cible ne peut excéder 127,5 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance ;

- une rémunération pluriannuelle en numéraire attribuée au titre d'un exercice, soumise à des conditions de performance sur trois ans selon des critères économiques quantifiables et un critère de responsabilité environnementale conformément aux objectifs de la politique de rémunération mentionnée au 4.2 du présent document d'enregistrement universel. Cette rémunération variable pluriannuelle est fixée à 100 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance. Elle est calculée en fonction de conditions de performance prédéterminées basées sur les éléments suivants :

- le FCF (*free cash flow*),
- le taux d'innovation,
- l'empreinte carbone du Groupe.

La rémunération variable pluriannuelle ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance ;

- un véhicule de fonction.

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Conseil de surveillance d'Unibel aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs de performance chiffrés ne sont pas publiés pour raison de confidentialité. Les taux d'atteinte des objectifs de performance attachés aux rémunérations variables annuelle et pluriannuelle sont arrêtés annuellement par le Conseil de surveillance d'Unibel après examen par son Comité des nominations et des rémunérations.

Le dirigeant mandataire social ne se voit pas attribuer d'actions gratuites ni d'options de souscription ou d'achats d'actions et ne perçoit aucune rémunération au titre de sa fonction d'administrateur de la Société.

Le Conseil peut décider d'octroyer une rémunération exceptionnelle aux dirigeants mandataires sociaux au regard de circonstances très particulières. Cette rémunération exceptionnelle ne pourrait excéder 50 % de la rémunération fixe annuelle du ou des mandataires concernés.

Par ailleurs, et en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Le Conseil statuera alors sur recommandations du Comité des rémunérations et vérifiera si cette dérogation est conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Ces justifications seront portées à la connaissance des actionnaires dans le prochain Rapport sur le gouvernement d'entreprise. Il est précisé que le Directeur général ne participe pas aux délibérations et au vote du Conseil sur ces questions.

La politique de rémunération présentée ci-dessus sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 14 mai 2020.

4.2.2 INFORMATIONS VISÉES AU I DE L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Il est précisé que la rémunération totale de chaque mandataire social respecte la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

Informations relatives au Président-directeur général

(En euros)	2019		2018		2017	
	Attribué	Versé	Attribué	Versé	Attribué	Versé
Rémunération fixe annuelle attribuée au titre de l'exercice et versée au cours de l'exercice ^(a)	624 988	622 855	615 745	613 645	606 645	602 568
Rémunération de gouvernance attribuée et versée au cours et au titre de l'exercice ^(b)	108 900	53 100	102 500	152 900	100 800	
Rémunération variable annuelle cible attribuée au titre de l'exercice ^(c)	623 805		611 358		527 526	
Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice précédent et versée au cours de l'exercice ^(d)		346 028		421 814		496 640
Rémunération variable pluriannuelle cible attribuée au titre de l'exercice ^(e)	623 805		1 222 717		517 333	
Rémunération variable pluriannuelle versée au cours de l'exercice		234 342		306 147		411 253
Avantages en nature au titre de l'exercice ^(f)	4 697	4 697	4 697	4 697	4 697	4 697
TOTAL	1 986 195	1 261 022	2 557 017	1 499 203	1 757 001	1 515 158

(a) À compter du 1^{er} avril 2019, payable sur treize mois. Les mois de janvier, février et mars 2019 ayant été payés sur la base des valeurs arrêtées en 2018, les montants effectivement payés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre sont légèrement inférieurs. Par décision du Conseil de surveillance d'Unibel le salaire mensuel fixe payé sur 13 mois sera augmenté à 638 196 euros à partir du 1^{er} avril 2020.

(b) Au titre de l'animation des instances de gouvernance de Bel. La rémunération de gouvernance du 2^e semestre 2019 (55 800 €) a été payée en janvier 2020.

(c) Au montant cible pour une rémunération variable annuelle représentant 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance correspondait un montant de 623 805 euros. Ce taux pouvait s'élever à 127,5 % en cas de dépassement des objectifs. Les critères de performances étaient basés sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le free cash flow, la mise en œuvre du projet stratégique et la sécurité au travail. Après constatation par le Conseil de surveillance d'Unibel de l'atteinte des performances en 2019 à hauteur de 103 %, le montant à payer sera de 642 519 €. Pour plus de détails, voir tableau II (1) ci-dessous.

(d) Après constatation par le Conseil de surveillance de l'atteinte des performances en 2018 à hauteur de 56,6 %, le montant à payer a été de 346 028 €. Les critères de performances étaient basés sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le free cash flow, et la sécurité au travail. Ces éléments seront versés après l'Assemblée, sous condition de son vote favorable. Pour plus de détails, voir tableau II (1) ci-dessous.

(e) Il s'agit du montant attribué au titre de la rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2019. Le calcul de cette rémunération variable est basé sur l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) et de ROCE (Return On Capital Employed), la part de l'innovation dans le chiffre d'affaires et la croissance organique du chiffre d'affaires. La période d'acquisition couvre les années 2019, 2020 et 2021. Le taux d'atteinte de ce plan sera constaté en 2022. Cette rémunération variable pluriannuelle cible est fixée à 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance. Ce taux pouvait s'élever à 100 % en cas de dépassement des objectifs.

La rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2018 dont la période d'acquisition couvrait les années 2018 et 2019, après constatation par le Conseil de surveillance de l'atteinte des performances à hauteur de 75 %, donnera lieu à un montant à payer en 2020 de 464 742 euros. Ce montant sera versé après l'Assemblée, sous condition de son vote favorable. Pour plus de détails, voir tableau II (2) ci-dessous.

(f) Véhicule de fonction.

II (1) RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE - ATTRIBUTIONS DE L'EXERCICE ET HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS

Année d'attribution	2019	2018	2017
Montant cible à l'attribution	623 805 €	611 358 €	527 526 €
Montant maximum à l'attribution	888 922 €	917 037 €	791 289 €
Année de versement	2020	2019	2018
Montant versé ou à verser	642 519 €	346 028 €	421 814 €

II (2) RÉMUNÉRATION PLURIANNUELLE ET RÉMUNÉRATION LONG TERME - ATTRIBUTIONS DE L'EXERCICE ET HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS

Année d'attribution	2019	2018	2018	2017
Années d'acquisition	2019-2021	2018-2020	2018-2019	2017-2018
Montant cible à l'attribution	623 805 €	611 358 €	611 358 €	527 526 €
Année de versement	2022	2021	2020	2019
Montant versé ou à verser			464 742 €	234 342 €

Il est précisé qu'il n'existe aucun autre engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus au dirigeant mandataire social.

Informations relatives au ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-directeur général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Le ratio d'équité a été calculé sur la base des rémunérations versées sur le périmètre des sociétés Bel, Fromagerie Bel Production France (« FBPF ») et Société de la Fromagerie Boursin.

	2019	2018	2017	2016	2015
Ratio avec rémunération moyenne	26,99	31,99	32,61	35,84	26,12
Ratio avec rémunération médiane	36,38	42,89	44,40	48,05	34,69

Est présentée ci-après l'évolution annuelle de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane des salariés de Bel, Société de la Fromagerie Boursin et FBPF au cours des cinq derniers exercices :

Bel (Bel + FBPF + Boursin)	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération versée moyenne (en euros)	44 994	45 563	46 457	46 864	46 713
Évolution N/N-1		+ 1 %	+ 2 %	+ 1 %	0 %
Rémunération versée médiane (en euros)	33 882	33 977	34 123	34 958	34 661
Évolution N/N-1		0 %	0 %	+ 2 %	- 1 %

Est présentée ci-après l'évolution des performances de la Société au cours des cinq derniers exercices :

Bel (en millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	2 949	2 936	3 346	3 312	3 403
Évolution N/N-1		- 0,4 %	+ 14 %	- 1 %	+ 2,7 %
Résultat opérationnel courant	293	327	226	204	239
Évolution N/N-1		+ 11,6 %	- 30,9 %	- 9,7 %	+ 17,2 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	188	217	186	100	124
Évolution N/N-1		+ 15,4 %	- 14,3 %	- 46,2 %	+ 24 %

Informations relatives aux mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants attribués au cours de l'exercice 2019	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2017
M. Thierry Billot				
Rémunération ^(b)	95 000 €	95 000 €	85 000 €	85 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(c)	28 800 €	28 800 €	6 000 €	18 000 €
M^{me} Fatine Layt				
Rémunération ^(b)	28 800 €	28 800 €	28 800 €	28 800 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(c)	21 600 €	21 600 €	6 000 €	21 000 €
M. Luc Luyten				
Rémunération ^(b)	18 900 €	18 900 €	13 500 €	-
Autre rémunération (Président du Conseil de surveillance d'Unibel)	87 000 €	75 000 €	75 000 €	69 350 €
M. Ernst Pankert				
Rémunération ^(b) (hors celle versée par Unibel)	16 200 €	16 200 €	5 400 €	-
M. Philippe Perche				
Rémunération ^(b)	31 500 €	31 500 €	16 400 €	-
Autres rémunérations (salarié de Fromageries Bel Production France)	41 436 €	41 436 €	-	-
M^{me} Nathalie Roos				
Rémunération ^(b)	14 000 €	14 000 €	18 000 €	20 000 €
M. Florian Sauvin				
Rémunération ^(b)	- €	- €		
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel) ^(c)	335 143 €	193 896 €	194 971 €	138 854 €
M. Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel				
Rémunération ^(b)	- €	- €		
Autres rémunérations (Président du Directoire d'Unibel) ^(c)	795 368 €	870 426 €	1 223 276 €	- €
Unibel ^(a)				
Jetons de présence	- €	- €	- €	- €

(a) Unibel, administrateur n'a pas perçu de rémunérations, telles que prévues par l'article L. 225-45 du Code de commerce.

(b) Rémunération brute telle que prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce.

(c) Rémunération liée à l'animation des instances de gouvernance d'Unibel.

Depuis l'exercice 2012, la part fixe annuelle de la rémunération allouée aux administrateurs est fixée à 10 000 euros, et la part variable à 2 000 euros par séance du Conseil sous condition de présence effective. La rémunération attribuée à l'administrateur référent est fixée à 20 000 euros pour la part

fixe et à 4 000 euros par séance pour ce qui concerne la part variable. La rémunération relative aux comités du Conseil est fixée ainsi : la présidence des comités perçoit 5 000 euros par séance et les membres des comités reçoivent 2 700 euros pour chaque participation aux séances.

4.2.3 ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En application des principes et critères de rémunération approuvés par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019 dans sa huitième résolution à caractère ordinaire, les éléments composant les rémunérations et avantages de toute nature versés au cours de 2019 ou attribués au titre de 2019 au Président-directeur général sont les suivants.

(en euros)	2019	
	Attribué	Versé
Rémunération fixe annuelle attribuée au titre de l'exercice et versée au cours de l'exercice ^(a)	624 988	622 855
Rémunération de Gouvernance attribuée et versée au cours et au titre de 2019 ^(b)	108 900	53 100
Rémunération variable annuelle cible attribuée au titre de 2019 ^(c)	623 805	
Rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2018 et versée en 2019 ^(d)		346 028
Rémunération variable pluriannuelle cible attribuée en 2019 ^(e)	623 805	
Rémunération variable pluriannuelle versée en 2019 ^(f)		234 342
Avantages en nature au titre de 2019 ^(f)	4 697	4 697
TOTAL	1 986 195	1 261 022

(a) À compter du 1^{er} avril 2019, payable sur treize mois. Les mois de janvier, février et mars 2019 ayant été payés sur la base des valeurs arrêtées en 2018, les montants effectivement payés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre sont légèrement inférieurs.

Par décision du Conseil de surveillance d'Unibel le salaire mensuel fixe payé sur 13 mois sera augmenté à 638 196 euros à partir du 1^{er} avril 2020.

(b) Au titre de l'animation des instances de gouvernance de Bel. La rémunération de gouvernance du 2^d semestre 2019 (55 800 €) a été payée en janvier 2020.

(c) Au montant cible pour une rémunération variable annuelle représentant 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance correspondait un montant de 623 805 euros. Ce taux pouvait s'élever à 127,5 % en cas de dépassement des objectifs. Les critères de performances étaient basés sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le free cash flow, la mise en œuvre du projet stratégique et la sécurité au travail. Après constatation par le Conseil de surveillance d'Unibel de l'atteinte des performances en 2019 à hauteur de 103 %, le montant à payer sera de 642 519 €. Pour plus de détails, voir tableau II (1) ci-dessus.

(d) Après constatation par le Conseil de surveillance de l'atteinte des performances en 2018 à hauteur de 56,6 %, le montant à payer a été de 346 028 €. Les critères de performances étaient basés sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le free cash flow, et la sécurité au travail. Ces éléments seront versés après l'Assemblée, sous condition de son vote favorable. Pour plus de détails, voir tableau II (1) ci-dessus.

(e) Il s'agit du montant attribué au titre de la rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2019. Le calcul de cette rémunération variable est basé sur l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) et de ROCE (Return On Capital Employed), la part de l'innovation dans le chiffre d'affaires et la croissance organique du chiffre d'affaires. La période d'acquisition couvre les années 2019, 2020 et 2021. Le taux d'atteinte de ce plan sera constaté en 2022. Cette rémunération variable pluriannuelle cible est fixée à 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance. Ce taux pouvait s'élever à 100 % en cas de dépassement des objectifs.

Ne figure pas ici la rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2018 dont la période d'acquisition couvrait les années 2018 et 2019. Après constatation par le Conseil de surveillance de l'atteinte des performances à hauteur de 75 %, le montant à payer en 2020 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle sera de 464 742 euros. Ce montant sera versé après l'Assemblée, sous condition de son vote favorable. Pour plus de détails, voir tableau II (2) ci-dessus.

(f) Véhicule de fonction.

4.2.4 SOMMES PROVISIONNÉES OU CONSTATÉES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITE OU D'AUTRES AVANTAGES AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les mandataires sociaux dirigeants et les membres du Comité exécutif relèvent des mêmes régimes de retraite et prévoyance que les cadres supérieurs du Groupe. À l'exclusion de ce qui a été exposé au paragraphe précédent, il n'existe pas d'autre engagement de la Société ou du Groupe à leur encontre, aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages. Les membres du Comité exécutif

peuvent bénéficier de l'allocation de fin de carrière telle qu'elle est prévue par la législation du travail, la convention collective et les accords d'entreprise. Ces indemnités de fin de carrière sont provisionnées dans les conditions détaillées à la Note 4.11 « Avantages au personnel » de l'annexe aux comptes consolidés qui figure *infra* au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés ».

4.3 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

4.3.1 DÉFINITIONS ET OBJECTIFS

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le Groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;

- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;
- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

4.3.2 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

La Direction générale

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-directeur général. Il s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

Les Directions opérationnelles et les Directions des fonctions support

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Le dirigeant, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, achats, *supply chain*, recherche et innovation, réglementation produits, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction finance, la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines et de l'organisation, la Direction communication, la Direction juridique, la Direction RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) et la Direction des Risques, viennent renforcer, cette organisation.

La Direction des risques

La Direction des risques est rattachée au Directeur Juridique du Groupe. Cette Direction est en charge de développer une stratégie de gestion globale des risques et d'en déployer la démarche, en identifiant et évaluant les risques auprès des Directions du Groupe, en s'assurant du suivi des plans d'actions permettant de les traiter.

Elle met à disposition un processus et des outils afin d'élaborer et mettre à jour régulièrement les cartographies des risques Groupe, métiers et locaux. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée au Département du contrôle financier Groupe, s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information, est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique. En outre, chaque filiale du Groupe réalise annuellement, sous la responsabilité de son Directeur opérationnel, un diagnostic de son niveau de maturité en termes de contrôle interne. Cette autoévaluation est réalisée à partir d'un protocole de contrôles défini en interne. L'ensemble des travaux des filiales est formalisé dans un outil qui permet la centralisation et le suivi des travaux effectués, en particulier par les auditeurs internes.

La Direction de l'audit interne

La Direction de l'audit interne est rattachée au Président du Comité d'audit. L'objectif de la Direction de l'audit interne est de contribuer à apporter une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des risques liés à :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- la conformité aux lois, règlements et contrats.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui apporte à la Direction générale et au Comité d'audit ses conseils pour améliorer, et renforcer la sécurité et l'efficacité des opérations. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Directeur financier du Groupe. Elle est en relation permanente avec la Direction générale.

Le Directeur d'audit interne rend compte périodiquement au Comité d'audit et à la Direction générale du niveau global de maîtrise des opérations et des anomalies significatives affectant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation et de ses filiales et propose des recommandations d'amélioration de ses processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne couvre l'ensemble de l'organisation et de ses filiales. Elle intervient sur l'ensemble des domaines et processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Structure opérationnelle de l'Entreprise

Pour être en mesure d'apporter une réponse pertinente aux besoins des consommateurs, le Groupe est piloté depuis le 1^{er} avril 2019 par deux Vice-Présidents en charge des segments suivants : « marchés matures » et « territoires de croissance », auxquels répond une organisation des opérations industrielles pilotée par plateforme de produits. La responsabilité de cette organisation des opérations industrielles est également portée par un Vice-Président du Groupe.

Limitations et délégations de pouvoirs

Dans son Règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 4.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent chapitre). Par ailleurs, la Société a mis en place des délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) adaptées à son organisation et au niveau de responsabilité des collaborateurs qui en sont les bénéficiaires. La Direction juridique, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.3.3 GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle de l'Entreprise, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

Les risques inhérents aux activités du Groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 2.1 « Politique de gestion globale des risques ».

4.3.4 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

Organisation de la fonction comptable, financière, juridique, systèmes d'information et risques

La Direction financière du Groupe, la Direction juridique et des risques et la Direction des systèmes d'information, sont placées sous l'autorité du Vice-Président...

Elle s'articule de la manière suivante :

- Direction du contrôle financier ;
- Direction de la trésorerie et assurances ;
- Direction fiscale ;
- Directions financières des zones qui deviendront à partir du 1^{er} avril 2019 des Directions financières « marchés », « opérations » et « stratégies de croissance » ;
- Direction des systèmes d'information ;
- Direction juridique, risques et immobilier ;
- Direction de l'audit interne.

Direction financière

La Direction financière est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Elle prépare et reporte mensuellement au Comité exécutif les indicateurs de performance de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe Bel et élaboré en interne.

Cette Direction a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents réestimations réalisés dans l'année.

Elle a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sur l'intranet, et s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne. Elle est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Elle présente les principaux points d'attention portant sur les informations financières consolidées au Comité d'audit au moins deux fois par an et coordonne les interventions dans les filiales des auditeurs externes. Elle participe à l'organisation du processus de reporting et de consolidation des indicateurs de la performance extra-financière.

Direction de la trésorerie et des assurances

Cette Direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie et des assurances effectuées au sein du Groupe Bel.

Elle a notamment la responsabilité :

- de mettre en place les financements du Groupe auprès des banques et investisseurs tels que billets de trésorerie, financements bancaires, financements obligataires ;
- de mettre en place les couvertures de change et de taux nécessaires à la couverture des expositions des entités

du Groupe. Cette gestion est centralisée au sein du Département trésorerie ;

- du *cash management* du Groupe. Le *cash management* couvre le *cash pooling* (centralisation du cash au niveau de Bel), le *netting* (règlement des factures intercompagnies) ainsi que la *payment factory* (solution de paiement centralisée pour toutes les entités dont la devise locale est transférable. Cette *payment factory* assure notamment les paiements fournisseurs, les règlements de salaires, les impôts et taxes au travers de systèmes de paiements sécurisés) ;
- de la gestion des relations bancaires ;
- de la mise en place des assurances du Groupe.

La Direction de la trésorerie possède les équipes et outils nécessaires à la gestion de ses opérations. Elle reporte mensuellement ses activités à la Direction financière. Elle présente régulièrement au Comité d'audit l'état des couvertures de change et taux du Groupe, ainsi que l'état de la liquidité du Groupe.

Direction fiscale

Cette Direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe Bel.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le Groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des Directeurs financiers de filiales.

Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe Bel par la Direction des systèmes d'information rattachée au VP.

Le Groupe Bel a mis en place un système d'information intégré déployé principalement à partir des outils SAP. La Direction des systèmes d'information s'assure de la maintenance des systèmes, de sa mise à jour et de sa sécurité.

Direction juridique, risques et immobilier

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel. Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes Directions des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.

Cette Direction s'assure également, grâce au dispositif de gestion globale des risques, que ces derniers sont correctement identifiés et traités et également ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité de la Société.

Arrêtés annuels et semestriels des comptes consolidés du Groupe Bel

Le Groupe Bel arrête des comptes consolidés semestriels et annuels respectivement au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du Groupe Bel et dans le cadre des instructions émises par la Direction financière du Groupe.

Les principales options d'arrêtés et les estimations comptables significatives sont anticipées et présentées au Comité d'audit. Une documentation précise des options retenues est conservée.

4.4 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

4.4.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire 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 au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de trésorerie avec la société UNIBEL

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre la société BEL et la société UNIBEL. L'objet de cette convention était l'octroi par la société UNIBEL d'une avance de trésorerie mettant à la disposition de la société un montant maximum de 15 000 000 euros.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le conseil en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par UNIBEL à BEL.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1^{er} juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Par un quatrième avenant autorisé par le Conseil d'Administration du 22 mars 2012, le taux d'intérêt a été modifié. Avec effet au 1^{er} janvier 2012, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 120 points de base au lieu de 80 points précédemment.

Le Conseil d'administration a décidé le 12 novembre 2014 de majorer le taux d'intérêt appliqué aux avances consenties, basé sur l'EONIA quotidien, à 100 points de base, avec effet au 1^{er} janvier 2015, compte tenu de la stabilité de la liquidité que cela représente pour la Société. Les autres dispositions au contrat initial demeurent inchangées entre les parties.

Au 31 décembre 2019, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 518 575,76 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par UNIBEL s'élevait à 78 529 497,22 euros.

Les personnes concernées sont Monsieur Antoine Fiévet, président-directeur général de BEL, Monsieur Florian Sauvin, administrateur de BEL et membre du Directoire d'UNIBEL, et Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'UNIBEL administrateur de BEL, et président du Directoire d'UNIBEL.

Convention de prestations de services avec la société 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 UNIBEL ont été actualisées.

Le montant comptabilisé en charge par la société UNIBEL à votre société s'élève pour l'exercice 2019 à 6 505 450 euros HT.

Les personnes concernées sont Monsieur Antoine Fiévet, président-directeur général de BEL, Monsieur Florian Sauvin, administrateur de BEL et membre du Directoire d'UNIBEL, et Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'UNIBEL administrateur de BEL, et président du directoire d'UNIBEL.

Neuilly-sur-Seine et Paris - La Défense, le 31 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

4.4.2 PARTIES LIÉES

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2019 » du présent document d'enregistrement universel.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient plus des deux tiers du capital et des droits de vote de Bel. Unibel est la société *holding* animatrice du Groupe ; elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Ces prestations, composées pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées au prix de revient à Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2001 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants des Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Au 31 décembre 2019, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,4 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 5,9 millions de frais de personnel refacturés à Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 11,6 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East...) à Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 79,7 millions d'euros en compte courant, contre 88,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (voir note 4.14 de l'Annexe aux comptes consolidés).

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2019, pour un montant de 113,9 millions d'euros.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.





INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	Informations financières historiques	134
5.2	Informations financières <i>pro forma</i>	134
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	135
5.4	Trésorerie et capitaux	136
5.5	États financiers	138
5.6	Vérification des informations financières annuelles	222
5.7	Date des dernières informations financières	224
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	224
5.9	Politique de distribution de dividendes	224
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	224
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	224

5

5.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 sous le numéro D.19-0257 en pages 127 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 2017 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de

l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018 sous le numéro D.18-0217 en pages 120 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 sous le numéro D.19-0257 en pages 177 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018 sous le numéro D.18-0217 en pages 171 et suivantes.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org), ainsi que sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

5.3.1 SITUATION FINANCIÈRE

En 2019, le Groupe a émis un nouvel emprunt obligataire pour 125 millions d'euros, à échéances 2027 et 2029, indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale

et environnementale et a remboursé 140 millions d'euros d'emprunt obligataire type Euro PP, arrivés à échéance.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2019 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Capitaux propres totaux	1 810	1 740	1 714
Dette financière nette hors location financement *	582	654	632
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,32	0,38	0,37

* Voir détail de l'endettement financier Note 4.14.

La structure financière du Groupe reste solide : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 810 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 1 740 millions d'euros au 31 décembre 2018 et la dette financière nette s'inscrit à 684 millions d'euros en fin de période incluant la dette comptabilisée au titre de l'application d'IFRS 16 pour un montant de 102 millions d'euros.

Les autres informations relatives à la situation financière de la Société et du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent document d'enregistrement universel.

5.3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le Groupe Bel a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 3 403 millions d'euros, en progression de + 2,8 %, avec une croissance organique ⁽¹⁾ de + 1,0 %. Celle-ci aurait été de + 2,0 % hors impact de la très forte décroissance des marchés du Levant, observée en particulier sur la seconde partie de l'année. La progression du chiffre d'affaires de l'exercice inclut également un effet devise de + 1,8 % (59 millions d'euros), dû essentiellement à l'appréciation du dollar US face à l'euro.

La croissance organique du chiffre d'affaires de l'exercice est portée par les produits de marques, en hausse de + 1,7 %, grâce en particulier à Mini Babybel, Boursin et GoGo squeeZ. Le Groupe a conforté ses positions concurrentielles dans toutes ses lignes de produits. Les ventes de produits industriels et sans marques, en repli de 6,6 %, ont souffert des prix bas de la crème d'excédent.

L'amélioration du résultat opérationnel de + 31,9 % reflète les efforts réalisés en termes de productivité industrielle et de réduction des coûts, suivant le plan de transformation

annoncé en 2018, dans un contexte de relative stabilité des cours des matières premières et des principales devises.

L'amélioration de la marge opérationnelle est sensible dans les marchés matures, premiers effets positifs du plan de transformation du Groupe. Cette bonne performance a toutefois été obérée par les difficultés rencontrées dans certains marchés significatifs pour le Groupe (Levant, Maroc, Algérie, France...).

La très bonne performance opérationnelle dans les nouveaux territoires ⁽²⁾ a permis de soutenir leurs plans de développement.

Grâce à la bonne performance opérationnelle et à une gestion sélective des investissements industriels, le cash-flow opérationnel ⁽³⁾ s'est fortement amélioré de près de 60 millions d'euros, pour atteindre 310 millions d'euros.

(1) La croissance organique correspond à la croissance observée du chiffre d'affaires à l'exclusion des effets de change et de périmètre (c'est-à-dire à taux de change et périmètre constants). Le taux de croissance organique est calculé en rapportant le chiffre d'affaires de la période A aux taux de change de la période A-1.

(2) Comprenant les activités de MOM (Mont Blanc - Maternelle), les marchés d'Afrique Subsaharienne et d'Amérique latine, la Chine et l'Inde.

(3) Le cash-flow opérationnel correspond aux flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles.

5.4 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

5.4.1 INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX DE LA SOCIÉTÉ

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 5.5.1 du présent document d'enregistrement universel.

5.4.2 SOURCE ET MONTANT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS DU GROUPE

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 5.5.1 du présent document d'enregistrement universel. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018	2017
Marge brute d'autofinancement	336 015	309 233	322 610
Impôts sur le résultat payés	(45 224)	(24 888)	(70 693)
Variation BFR exploitation	18 768	(33 632)	28 963
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	309 559	250 713	280 880
Flux liés à l'Exploitation	309 559	250 713	280 880
Flux liés à l'Investissement	(150 471)	(173 320)	(129 793)
Flux liés au Financement	(77 189)	(212 249)	16 790
VARIATION DE TRÉSORERIE	81 899	(134 856)	167 877
Variation cours des devises	(6 319)	(5 578)	(4 520)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	75 580	(140 434)	163 357
Trésorerie nette Ouverture	327 784	468 218	304 861
Trésorerie nette Clôture	403 364	327 784	468 218
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	75 580	(140 434)	163 357
Endettement financier brut	1 090 734	1 083 531	1 100 658
Concours bancaires courants	2 305	9 414	1 991
Trésorerie et équivalents	(405 669)	(337 198)	(470 209)
Autres actifs financiers	(3 144)	(872)	(55)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	684 226	754 875	632 385

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, la dette sur location financement pour respectivement 102 millions d'euros et 101 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 2019, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe. Sur certaines lignes de financement – lignes de crédit syndiquées, emprunt EURO PP, emprunt *Schuldschein*, Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,5 pendant toute la durée des crédits. Ce ratio est testé deux fois par an. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette ⁽¹⁾ consolidée divisé par l'EBITDA base R.O.C ⁽²⁾ consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2019, le ratio de levier financier s'élève à 1,67 contre 2,11 au 31 décembre 2018 (Note 4.15 des notes annexes aux États financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose au 31 décembre 2019 d'un volant de trésorerie de 343 millions d'euros au niveau de la société Bel.

Pour information, la trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève à 36 millions d'euros au 31 décembre 2019 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

5.4.5 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Les investissements sont financés, soit par les cash-flows d'exploitation générés par le Groupe, soit par recours à des financements bancaires – y compris affacturage, des NEU CP (*New European Commercial Paper*) et NEU MTN (*New*

EUropean Medium Term Note) ou des placements privés de type EURO PP, *Schuldschein*, ou émissions obligataires publiques.

(1) La dette financière nette est définie dans la Note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle est constituée des dettes financières à long et court termes, des passifs de location financement à long et à court termes, des concours bancaires courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Pour le calcul du covenant, les passifs de location financement sont exclus.

(2) L'EBITDA se définit comme le résultat opérationnel courant majoré des dotations et reprises de provisions et aux amortissements, imputées au résultat opérationnel courant.

5.5 ÉTATS FINANCIERS

5.5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	3 403 179	3 311 667
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 433 719)	(2 402 316)
MARGE BRUTE		969 460	909 351
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(437 985)	(432 782)
Frais de recherche et développement	3.2	(26 720)	(23 734)
Frais généraux et administratifs	3.2	(266 608)	(249 868)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	705	659
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		238 852	203 626
Autres charges et produits non courants	3.3	(28 077)	(43 873)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		210 775	159 753
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	1 568	864
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(28 482)	(28 980)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(26 914)	(28 116)
Autres produits et charges financiers	3.4	(1 250)	(2 150)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		182 611	129 487
Charge d'impôt	3.5	(58 412)	(29 429)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		124 199	100 058
Intérêts minoritaires		(2 820)	(3 590)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		121 379	96 468
Résultat net par action	3.6	17,88	14,21
Résultat net dilué par action	3.6	17,88	14,21

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Résultat net de la période		124 199	100 058
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	(6 871)	3 705
Effet d'impôt		1 782	(1 200)
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.9.1	(30 459)	(30 479)
Effet d'impôt		7 612	7 617
Éléments recyclables			
Différence de Conversion		12 420	6 142
Couverture des flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		(2 273)	(15 004)
Effet d'impôt		(370)	5 275
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES		(18 159)	(23 944)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		106 040	76 114
Part du Groupe		101 742	69 258
Intérêts minoritaires		4 298	6 856

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition	4.1	786 283	796 052
Autres immobilisations incorporelles	4.2	649 397	647 241
Immobilisations corporelles	4.3.1	992 199	959 689
Immobilisations corporelles – droits d'usage	4.3.2	99 761	99 057
Investissements financiers	4.4 et 4.5	123 594	153 270
Autres actifs financiers	4.4	9 967	4 712
Prêts & avances	4.4	11 765	11 509
Clients & autres créances	4.7	1 452	1 119
Actifs d'impôts différés	4.8	20 907	26 775
TOTAL		2 695 325	2 699 424
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	372 587	364 979
Clients et autres créances	4.7	506 346	488 115
Autres actifs financiers	4.4	5 849	1 128
Prêts & avances	4.4	1 265	2 022
Actifs d'impôts courants	4.4	34 365	34 924
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	405 669	337 198
TOTAL		1 326 081	1 228 366
TOTAL DE L'ACTIF		4 021 406	3 927 790

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capital		10 308	10 308
Primes		21 967	21 967
Réserves		1 707 405	1 638 815
Actions propres		(23 318)	(23 362)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 716 362	1 647 728
INTÉRÊTS MINORITAIRES		93 743	91 902
CAPITAUX PROPRES		1 810 105	1 739 630
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	6 480	19 997
Avantages du personnel	4.11	78 748	77 211
Passifs d'impôts différés	4.8	257 263	250 705
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	83 123	84 588
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	816 442	714 358
Autres passifs	4.12	61 028	54 839
TOTAL		1 303 084	1 201 698
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	5 064	26 417
Avantages du personnel	4.11	6 310	4 715
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	19 168	16 047
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	172 001	268 538
Autres passifs financiers	4.15	4 325	2 703
Fournisseurs et autres dettes	4.13	667 950	626 949
Passifs d'impôts exigibles		31 094	31 679
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	2 305	9 414
TOTAL		908 217	986 462
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		4 021 406	3 927 790

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Note	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Écarts de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minori- taires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017											
		6 792 138	10 308	21 967	(135 650)	(21 012)	179 970	1 573 083	1 628 666	85 423	1 714 089
Affectation du résultat de la période antérieure							(179 970)	179 970			
Dividendes versés								(47 519)	(47 519)	(2 978)	(50 497)
Résultat de la période							96 468		96 468	3 590	100 058
Autres éléments du résultat global	4.9				2 960			(30 170)	(27 210)	3 266	(23 944)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(327)	(327)	2 601	2 274
Rachat d'actions propres		(4 765)				(2 350)			(2 350)		(2 350)
Actions propres distribuées											
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018											
		6 787 373	10 308	21 967	(132 690)	(23 362)	96 468	1 675 037	1 647 728	91 902	1 739 630
Affectation du résultat de la période antérieure							(96 468)	96 468			
Dividendes versés								(33 595)	(33 595)	(2 460)	(36 055)
Résultat de la période							121 379		121 379	2 820	124 199
Autres éléments du résultat global	4.9				10 883			(30 522)	(19 639)	1 480	(18 159)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								445	445	1	446
Rachat d'actions propres		(1 123)				(340)			(340)		(340)
Actions propres distribuées		2 085				384			384		384
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019											
		6 788 335	10 308	21 967	(121 807)	(23 318)	121 379	1 707 833	1 716 362	93 743	1 810 105

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		182 611	129 487
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		108 408	131 750
Amortissements sur droits d'usage		13 754	14 216
Plus ou moins-values de cession		874	1 722
Reclassement du résultat financier		25 349	26 048
Reclassement du résultat financier – droits d'usage		4 629	4 024
Autres éléments non monétaires du résultat		390	1 986
Marge brute d'autofinancement		336 015	309 233
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	14 464	(38 283)
Variation des créances et dettes non courantes		4 304	4 651
Impôts sur le résultat payés		(45 224)	(24 888)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	309 559	250 713
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(5 223)	15
Cessions d'activités			5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(153 036)	(176 937)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	854	1 357
Subventions d'investissement encaissées		3 713	125
Acquisitions d'actifs financiers		(7 606)	(5 134)
Cessions d'actifs financiers		8 559	4 766
Dividendes reçus		2 268	2 483
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(150 471)	(173 320)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(36 053)	(50 495)
Intérêts payés		(22 285)	(24 093)
Charges d'intérêts – droits d'usage		(4 629)	(4 024)
Part capital de passif de loyers remboursés		(12 759)	(12 747)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	(12 931)	7 645
Achats/cessions d'actions propres		(340)	(2 350)
Émissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	242 629	72 261
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(230 821)	(198 446)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	(77 189)	(212 249)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	81 899	(134 856)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À L'OUVERTURE		327 784	468 218
Incidence des variations des cours des devises		(6 319)	(5 578)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE	4.14	403 364	327 784
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	90 922	90 910
Disponibilités	4.14	314 747	246 288
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(2 305)	(9 414)
TOTAL		403 364	327 784

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Principes, règles et méthodes comptables	144	NOTE 6	Engagements financiers	174
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	150	NOTE 7	Litiges	175
NOTE 3	Compte de résultat	150	NOTE 8	Parties liées	175
NOTE 4	Bilan	153	NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	176
NOTE 5	Flux de trésorerie	172	NOTE 10	Périmètre de consolidation	176
			NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	177

NOTE 1 Principes, règles et méthodes comptables

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 2019 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 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 11 mars 2020.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations SIC (*Standing Interpretations Committee*) et IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019

IFRS 16

Le Groupe rappelle qu'il a appliqué par anticipation au 1^{er} janvier 2018 la norme IFRS 16 – Contrats de location en utilisant la méthode rétrospective simplifiée.

IFRIC 23

Les effets de l'application, à partir du 1^{er} janvier 2019, de l'interprétation IFRIC 23 – Incertitudes relatives aux traitements fiscaux ont été identifiés et évalués. Ils n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe, et les règles de comptabilisation des risques fiscaux demeurent inchangées.

Les autres amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2019 sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 mais pouvant être anticipés

Le Groupe n'applique par anticipation aucune norme ou interprétation non obligatoire au 1^{er} janvier 2019.

Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne au 1^{er} janvier 2019

Le Groupe n'applique aucune norme ou amendement non encore adoptés par l'Union européenne.

1.2 BASE D'ÉVALUATION UTILISÉE POUR L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

1.3 RECOURS À DES ESTIMATIONS

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les Directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.4 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Investissements financiers ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme révisée IFRS 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes comptables internationales.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Toutes les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2019 est présentée en Note 10.

1.5 AUTRES RÈGLES ET PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone euro ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux, sauf en cas de forte variation de leur monnaie nationale. Dans ce cas, le taux moyen de l'exercice est remplacé par des taux moyens distincts par période homogène en termes de cours de devises ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

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 ».

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets acquis ;
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur ;
- les logiciels informatiques.

Les brevets et les logiciels figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée de vie. Les logiciels sont amortis sur une durée de 1 à 8 ans.

Les marques qui ne sont pas amorties sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la note « Dépréciation d'actifs ») et les marques à durée de vie définie sont amorties linéairement en fonction de leur durée estimée d'utilisation.

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 – Immobilisations incorporelles ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

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), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1^{er} janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composants est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'une composante d'immobilisation sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est mis au rebut.

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les 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

Subventions d'investissement

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.

Dépréciation d'actifs

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles sont regroupés en UGT et font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées après impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie après impôts servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les 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 pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

Actifs et passifs financiers

Actifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue plusieurs typologies d'actifs financiers dont la classification dépend du modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de l'actif au moment de l'acquisition. Ces critères déterminent le traitement comptable appliqué à ces instruments.

Actifs financiers comptabilisés au coût amorti

Il s'agit des actifs pour lesquels le Groupe s'attend à collecter des flux de trésorerie contractuels et dont les flux de trésorerie sont constitués uniquement de principal et d'intérêts. Cette typologie d'actifs comprend notamment les prêts et les créances.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

Les pertes sur créances irrécouvrables historiquement supportées par le Groupe étant de valeur quasi nulle, le modèle de dépréciation préconisé par IFRS 9 conduit le Groupe à ne pas déprécier ses créances.

Actifs financiers comptabilisés sur option à la juste valeur par le compte du résultat global (non recyclable)

Ce sont les actifs financiers non détenus à des fins de transaction. Cette catégorie inclut les titres de participations non consolidés. Ces actifs sont valorisés à la juste valeur à la date de clôture et les variations de valeur de ces titres sont portées au poste « pertes et gains latents sur actifs financiers » dans le compte du résultat global (non recyclable). Pour les lignes de titres concernées, comme précisé par la norme, seuls les dividendes perçus sont comptabilisés au compte de résultat ; les pertes et gains de cession ne pourront pas être reconnus au compte de résultat au moment de la décomptabilisation de l'instrument. Aucune dépréciation n'est par ailleurs comptabilisée sur ces titres.

Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée.

Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture. Sont également traités par défaut dans cette catégorie les actifs financiers qui ne répondent à aucun des critères des deux autres typologies décrites ci-dessus (comptabilisation au coût amorti ou à la juste valeur par le compte du résultat global non recyclable).

Ces actifs sont valorisés à la juste valeur et les variations de juste valeur sont portées au compte de résultat. Les gains et pertes latents comptabilisés en OCI au 31 décembre 2017 seront transférés au compte de résultat au moment de leur décomptabilisation.

Passifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue deux catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique

Passifs financiers évalués et comptabilisés à la juste valeur

Il s'agit principalement des instruments dérivés. Conformément à la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur de ces instruments, pour la partie efficace, sont enregistrées comme suit :

- pour les instruments de couvertures documentés en couvertures de flux futurs ;
 - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
 - en capitaux propres, pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- pour les instruments de couvertures documentés en couverture de juste valeur, en capitaux propres ;
- pour les couvertures à caractère financier, en résultat financier.

La partie inefficace est comptabilisée en résultat financier.

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes commerciales ;

La norme prévoit une troisième catégorie pour les passifs financiers évalués et classés à la juste valeur par résultat sur option. À fin 2019, le Groupe n'applique pas cette option.

Trésorerie nette et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

Dettes financières hors contrats de location

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance.

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

Contrats de location

La norme IFRS 16 concerne à la fois les anciens contrats de location financement et de location simple. Un contrat de location est un contrat, ou une partie d'un contrat,

qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période déterminée moyennant une contrepartie. Les biens faisant l'objet d'un contrat de location sont inscrits à l'actif au poste actif de droit d'usage lorsque les contrats réunissent les critères de la norme. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan. Le Groupe applique les exemptions autorisées par la norme c'est-à-dire que les contrats dont la durée de vie est inférieure à douze mois et les contrats de faible valeur sont exclus. Par contre, ils doivent figurer dans les engagements hors bilan pour un montant égal aux charges des exercices au cours desquels ils seront encourus.

Les durées retenues pour valoriser les contrats sont les durées contractuelles avec l'hypothèse d'un seul renouvellement pour chaque actif, cette hypothèse ayant été retenue après analyse de la durée de vie historique des principaux contrats conclus par le Groupe.

Le taux d'actualisation correspond au taux marginal d'endettement de la filiale, considéré comme étant égal à la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa durée, et du coût du crédit spécifique à la filiale au regard des conditions de marché locales pour cette même référence de devise et de durée.

À la date de démarrage du contrat de location, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan en actif de droits d'usage pour un montant égal à la valeur actualisée du montant des loyers à payer non encore versés au titre de la location.

Les actifs de droit d'usage sont amortis suivant le mode linéaire sur la durée du contrat. Toute gratuité ou franchise incluse dans le contrat est également étalée sur la durée du contrat.

Actions propres

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).

Avantages du personnel

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 zone monétaire.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture, et 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.

Pour les régimes de base, et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Paievements en actions

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Provisions

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.

Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application d'IAS 32 - Instruments financiers - Informations à fournir et présentation, les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

Le Groupe comptabilise en capitaux propres l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, Bel est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SASFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC et ATAD.

La loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une contribution économique territoriale (CET) en remplacement de la Taxe Professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge

opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due à partir de 2010 est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits et prestations liés aux activités courantes des sociétés intégrées du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert du contrôle aux clients a eu lieu ou que le service a été rendu. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des

engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

Autres charges et produits non courants

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 résultats de réalisations d'actifs ;
- les dépréciations d'actifs non courants ;
- les dotations aux provisions résultant des tests de perte de valeur des actifs incorporels ;
- les dotations aux amortissements des actifs incorporels à durée de vie limitée ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle courante.

Résultat net par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net de l'exercice (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions de la société mère détenues par les sociétés du Groupe (actions d'autocontrôle).

Le résultat net dilué par action est calculé en prenant en compte les effets de tous les instruments en circulation potentiellement dilutifs, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions d'autocontrôle. Le résultat net est corrigé afin de tenir compte de l'effet net d'impôt de l'exercice des instruments dilutifs.

NOTE 2 Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

En 2019, la société Bel Shostka Ukraine a absorbé la société Bel Shostka Service.

NOTE 3 Compte de résultat

3.1 INFORMATION SECTORIELLE ET ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Les deux indicateurs clé de suivi des performances par la Direction générale du Groupe, principal décideur opérationnel, sont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par segment. Les résultats établis mensuellement par marché de destination permettent de répercuter dans les marges les effets de la volatilité des prix

des matières premières et des devises dès qu'ils apparaissent, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cash-flow et du bilan. Ces indicateurs de pilotage sont établis et suivis au total du Groupe.

Par segment et zone géographique, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Marchés matures	2 871 267	163 149	2 823 409	119 837
Nouveaux territoires	531 912	47 626	488 258	39 916
TOTAL	3 403 179	210 775	3 311 667	159 753

L'amélioration du résultat opérationnel de + 31,9 % reflète les efforts réalisés en termes de productivité industrielle et de réduction des coûts, suivant le plan de transformation annoncé en 2018, dans un contexte de relative stabilité des cours des matières premières et des principales devises.

L'amélioration de la marge opérationnelle est sensible dans les marchés matures, premiers effets positifs du plan de transformation du Groupe. Cette bonne performance a toutefois été obérée par les difficultés rencontrées dans certains marchés significatifs pour le Groupe (Levant, Maroc, Algérie, France...).

La très bonne performance opérationnelle dans les nouveaux territoires a permis de soutenir leurs plans de développement.

Marchés matures

Les marchés matures ont enregistré une progression de + 1,7 % en 2019. Hors effet devise positif, la croissance organique est stable, avec un 4^e trimestre plus soutenu à + 2,1 %.

Le chiffre d'affaires en Europe s'est légèrement contracté de - 0,2 % en 2019. La bonne dynamique des marchés des pays d'Europe du Nord et du Sud a compensé l'environnement commercial difficile en France.

La zone Moyen-Orient, Grande Afrique a affiché une légère progression de + 0,7 %. La forte contraction des marchés du Levant s'est accélérée tout au long de l'exercice tandis que l'activité a été contrastée dans plusieurs pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient.

En Amérique du Nord le chiffre d'affaires est en forte croissance, porté par le dynamisme du marché canadien.

Nouveaux territoires

En 2019, le Groupe a connu une forte progression (+ 8,9 %) sur les Nouveaux territoires grâce à la très bonne dynamique de MOM, en particulier en Amérique du Nord, tandis que le Groupe a continué de poser des jalons pour son futur développement dans les autres nouveaux territoires.

	2019		2018	
	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe	1 823 321	1 639 545	1 827 214	1 650 944
Moyen Orient - Grande Afrique	724 395	210 117	719 021	216 427
Amériques - Asie	855 464	677 978	765 432	634 668
TOTAL	3 403 179	2 527 640	3 311 667	2 502 039

3.2 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Charges de personnel	627 311	560 162
Dotations aux amortissements	132 700	122 390
Autres charges opérationnelles	2 404 316	2 425 490
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	3 164 327	3 108 042

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières et consommables de fabrication relatives aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

3.3 AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés	(22 699)	(7 749)
Coûts de réorganisation	(6 647)	(34 667)
Autres charges et produits non courants	1 269	(1 457)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(28 077)	(43 873)

En 2019, les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser une dépréciation de 12,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition de la société marocaine Safilait, comprise dans le poste « Dépréciation et résultat de cessions d'actifs immobilisés ». Ce poste comprend également l'amortissement des marques acquises au Groupe MOM, à durée de vie définie, à hauteur de 2,1 millions d'euros.

En 2018, les coûts de réorganisation comprennent essentiellement les coûts salariaux et de transformation du Groupe dont les coûts liés au plan de départs volontaires en France et annoncé le 20 septembre 2018, à hauteur de 29 millions d'euros. Les autres montants correspondent, à des coûts de départs non remplacés, essentiellement au Maroc et en France.

3.4 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1 568	864
Coût de l'endettement financier brut	(28 482)	(28 980)
Coût de l'endettement financier net	(26 914)	(28 116)
Impact net des actualisations	(1 228)	(1 726)
Résultat de change financier	(2 099)	(1 588)
Autres	2 077	1 164
Autres produits et charges financiers	(1 250)	(2 150)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(28 164)	(30 266)

Le coût de l'endettement financier brut du Groupe inclut la charge financière induite par le remboursement de la dette de droit d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 4,6 millions d'euros.

Le résultat de change financier comprend principalement l'impact de la dépréciation des devises des filiales turque (- 0,6 millions d'euros) et égyptienne (- 1,9 millions d'euros) sur leurs dettes en devises étrangères. En 2018, il s'expliquait

principalement par l'impact de la dépréciation des devises des filiales turque (- 2,4 millions d'euros) et iranienne (- 1,2 millions d'euros).

Le poste « autres » comprend les dividendes reçus en 2019 pour 2,3 millions d'euros de sociétés non consolidées et une provision pour dépréciation sur des titres détenus à des fins de plus-value et évalués à la juste valeur par le résultat.

3.5 CHARGE D'IMPÔT

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(39 325)	(42 755)
Impôt différé	(19 087)	13 326
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(58 412)	(29 429)

En 2019, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 34,43 %.

Pour 2019, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 32,0 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2019	2018
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	34,4 %	34,4 %
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	- 8,4 %	- 10,2 %
Effet des changements de taux des filiales étrangères	2,8 %	- 4,4 %
Crédits d'impôt	- 1,1 %	- 2,0 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	- 1,2 %	- 1,2 %
Déficits fiscaux de la période non activés	0,0 %	0,1 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	2,2 %	1,9 %
Différences permanentes	7,4 %	3,1 %
Limitation des impôts différés	- 0,7 %	- 0,9 %
Autres éléments	- 3,5 %	1,8 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	32,0 %	22,6 %

Le poste « effet du différentiel de taux des filiales étrangères » s'explique principalement par la part des résultats dans les pays aux taux d'imposition inférieurs à celui de la France. Le poste « effet des changements de taux des filiales étrangères » est principalement expliqué par l'évolution défavorable du taux d'imposition aux États-Unis.

Les différences permanentes en 2019 concernent principalement les effets liés à des charges financières non déductibles (elles constituent des déficits reportables non activés) et l'effet de la dépréciation de l'écart d'acquisition de Safilait.

3.6 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre d'actions (6 872 335 au 31 décembre 2019), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (84 000 au 31 décembre 2019).

Le résultat dilué par action est identique au résultat par action car les actions gratuites attribuées constituent un instrument anti-dilutif.

NOTE 4 Bilan**4.1 ÉCARTS D'ACQUISITION**

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2019 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	847 870	844 770
Variation de change	3 149	3 100
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	851 019	847 870
Cumul des dépréciations en début de période	(51 818)	(52 630)
Dépréciations	(12 497)	-
Variation de change	(421)	812
Cumul des dépréciations en fin de période	(64 736)	(51 818)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	786 283	796 052

Les principaux écarts d'acquisition enregistrés par le Groupe sont ceux des UGT Boursin (337 millions d'euros) et MOM (384 millions d'euros).

En 2019, les tests de dépréciation pratiqués sur les unités génératrices de trésorerie ont conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition de la société marocaine Safilait pour une valeur de 12,5 millions d'euros.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de 5 ans ;
- coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface.

Cette revue nous a conduits à retenir les hypothèses économiques suivantes :

	Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2019	2018	2019	2018
Europe	1 %-2 %	1 %-2 %	6,50 %	6,50 %
Amériques, Asie-Pacifique	0,5 %-2 %	0,5 %-2 %	8 %	8 %
Moyent-Orient et Grande Afrique	2 %-2,5 %	2 %-2,5 %	10,50 %	11 %

La sensibilité des deux paramètres suivants a été testée sur les UGT du Groupe :

- hausse de 1 point du taux d'actualisation ;
- baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme.

Une hausse de 1 point du taux d'actualisation conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 17 millions d'euros.

Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 11 millions d'euros.

4.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Valeur nette au 1^{er} janvier	647 241	641 495
Acquisitions	11 330	12 518
Cessions et mises au rebut	(207)	(20)
Écarts de conversion	4 958	9 969
Amortissements et provisions	(14 161)	(17 213)
Reclassements	236	492
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	649 397	647 241

En 2019 comme en 2018, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe.

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34 666	(18 682)	15 984	16 566
Marques	608 287	(16 227)	592 060	589 710
Logiciels	207 786	(166 604)	41 182	40 774
Autres	1 332	(1 161)	171	191
TOTAL	852 071	(202 674)	649 397	647 241

Les principales marques du Groupe inscrites dans les actifs incorporels résultent des acquisitions de Leerdammer (88 millions d'euros), Boursin (92 millions d'euros) et du Groupe MOM (361 millions d'euros).

4.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET ACTIFS DE DROITS D'USAGE

4.3.1 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Valeur nette au 1^{er} janvier	959 689	903 264
Effets des évolutions de périmètre	-	338
Acquisitions	140 227	157 871
Cessions et mises au rebut	(2 951)	(3 059)
Écarts de conversion	7 345	(1 620)
Amortissements et provisions	(109 849)	(95 390)
Reclassements	(2 262)	(1 715)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	992 199	959 689

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	32 105	(6 990)	25 115	25 409
Constructions	494 361	(254 531)	239 830	234 529
Installations, matériels et outillage	1 506 491	(920 713)	585 778	564 294
Autres immobilisations corporelles	67 790	(46 716)	21 074	23 386
Immobilisations en cours	121 158	(756)	120 402	112 071
TOTAL	2 221 905	(1 229 706)	992 199	959 689

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en France, aux Pays-Bas, au Canada et dans les sociétés du Groupe MOM.

Les immobilisations en cours comprennent la construction d'une usine en cours au Canada ainsi que l'augmentation des capacités de production aux États-Unis.

4.3.2 Actifs de droits d'usage

Les actifs de droits d'usage se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Valeur nette au 1^{er} janvier	99 057	-
Acquisitions	5 654	111 204
Cessions et mises au rebut	(1 484)	(147)
Écarts de conversion	893	658
Amortissements et provisions	(13 754)	(13 869)
Autres mouvements	9 395	1 211
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	99 761	99 057

Les actifs de droits d'usage correspondent à tous les contrats comptabilisés au titre de l'application de la norme IFRS 16. Les actifs détenus en location par le Groupe pour conduire ses activités sont principalement des immeubles à usage de bureaux, le plus significatif étant celui du siège à Suresnes.

Les autres contrats concernent des actifs industriels comme des équipement de stockage réfrigérés, des machines de nettoyage en usine, des chariots élévateurs ou les flottes de véhicule des commerciaux et les camions réfrigérés servant à acheminer les produits du Groupe.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018
	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	259	(181)	78	86
Constructions	105 663	(26 921)	78 742	87 847
Installations, matériels et outillage	552	(358)	194	1 491
Transport	27 671	(7 094)	20 577	9 491
Autres immobilisations corporelles	170	-	170	142
TOTAL	134 315	(34 554)	99 761	99 057

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent des immeubles de bureaux loués pour 79 millions d'euros en 2019, contre 87 millions d'euros en 2018.

4.4 VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018
	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs					
Investissements financiers	321	114 295	8 978	123 594	153 270
Autres actifs financiers non courants		9 967		9 967	4 712
Prêts et avances non courants	11 765			11 765	11 509
Clients et autres créances non courants	1 452			1 452	1 119
Clients et autres créances courants	506 346			506 346	488 115
Autres actifs financiers courants	5 849			5 849	1 128
Prêts et avances courants	1 265			1 265	2 022
Actifs d'impôts courants	34 365			34 365	34 924
Trésorerie et équivalents de trésorerie	90 922		314 747	405 669	337 198

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur. Ils sont détaillés en Note 4.15.

Les investissements financiers comprennent des créances diverses, les titres de participation Unibel détenus par SOFICO ainsi que des titres non consolidés évalués à la juste valeur selon le cours de Bourse pour les titres Unibel et pour les autres, selon les derniers états financiers disponibles.

4.5 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Les investissements financiers (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Investissements financiers en début de période	153 270	181 149
Variation de juste valeur en résultat global	(30 442)	(30 479)
Autres mouvements	766	2 600
INVESTISSEMENTS FINANCIERS EN FIN DE PÉRIODE	123 594	153 270

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 2019, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2019, pour un montant de 113,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2018, pour un montant de 144,3 millions d'euros.

4.6 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Matières premières et autres approvisionnements	149 409	152 651
En-cours de production, biens et services	1 306	1 704
Produits intermédiaires, finis et marchandises	229 095	217 691
VALEUR BRUTE	379 810	372 046
Provision pour dépréciation des stocks	(7 223)	(7 067)
VALEUR NETTE	372 587	364 979

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	2019			2018
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	372 046	(7 067)	364 979	351 667
Variation du stock brut	3 110	-	3 110	429
Variation de la provision pour dépréciation	-	(51)	(51)	10 887
Reclassements	7	(11)	(4)	-
Écarts de conversion	4 647	(94)	4 553	1 996
AU 31 DÉCEMBRE	379 810	(7 223)	372 587	364 979

4.7 CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Clients et autres créances	512 051	493 285
Provision pour dépréciation	(5 705)	(5 170)
MONTANT NET	506 346	488 115

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	2019			2018
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	493 285	(5 170)	488 115	501 898
Mouvement de BFR	12 476	-	12 476	(15 830)
Effets des évolutions de périmètre	-	-	-	147
Variation de la provision pour dépréciation	-	(475)	(475)	1 652
Reclassements	(236)	-	(236)	(6)
Écarts de conversion	6 526	(60)	6 466	254
AU 31 DÉCEMBRE	512 051	(5 705)	506 346	488 115

Au 31 décembre 2019, les créances clients nettes non échues représentent 87 % du total, celles échues à moins de 60 jours 11 %, et celles échues à plus de 60 jours 1,48 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Au 31 décembre 2019, des créances clients, pour un montant de 48,5 millions d'euros ont été cédées sans recours à des tiers avec transfert des risques répondant aux critères de la norme IFRS 9, et ont donc été décomptabilisées.

4.8 IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2019 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Au 1^{er} janvier	(223 930)	(244 820)
Effets des évolutions de périmètre	-	35
Variations enregistrées en capitaux propres	8 993	11 456
Variations enregistrées en résultat	(19 087)	13 326
Écarts de conversion	(2 133)	(3 688)
Reclassements	(199)	(238)
AU 31 DÉCEMBRE	(236 356)	(223 930)

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Fonds de commerce	(32 876)	(29 918)
Immobilisations	(98 901)	(95 848)
Marques et concessions	(143 632)	(139 756)
Instruments financiers dérivés	4 084	3 035
Évaluation des titres Unibel	(27 771)	(35 380)
Pensions et autres avantages assimilés	19 822	20 036
Reports déficitaires	21 555	25 350
Autres	21 364	28 551
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(236 356)	(223 930)
Dont :		
<i>Impôts différés Actifs</i>	<i>20 907</i>	<i>26 775</i>
<i>Impôts différés Passifs</i>	<i>(257 263)</i>	<i>(250 705)</i>

Le poste « Autres » est essentiellement composé des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

Déficits fiscaux reportables

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables ;

- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Le montant des actifs d'impôts liés aux reports déficitaires activés concerne principalement le Groupe MOM pour 16,2 millions d'euros ainsi que la filiale Grupo Fromageries Bel España pour 5 millions d'euros.

Les actifs d'impôts non comptabilisés en raison des incertitudes qui pèsent sur la probabilité de récupération des déficits fiscaux reportables correspondants s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	-	-	45	8
> 1 an < 5 ans	3 056	583	2 261	447
> 5 ans	23	7	-	-
Sans limitation	39 694	11 569	13 324	3 362
TOTAL	42 773	12 159	15 630	3 817

Au 31 décembre 2019, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 1,7 million d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

Les changements de la fiscalité en Espagne au cours des exercices 2014, 2016 et 2017 ont notamment porté sur le plafonnement de la déductibilité des pertes sur exercices antérieurs, en contrepartie de récupération illimitée dans le temps des déficits reportables.

4.9 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

4.9.1 Éléments non recyclables

L'application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 a conduit le Groupe à évaluer les modèles de gestion des titres de participation qu'il détient.

Les principaux titres détenus par le Groupe concernent Unibel, pour une valeur de 113,9 millions d'euros au 31 décembre 2019, et sont détenus par la filiale SOFICO. Ces titres sont évalués à la juste valeur à la date de clôture et le Groupe a jugé que ces titres, non détenus à des fins de transaction, seraient revalorisés en contrepartie du résultat global. En conséquence, et en application de la norme, l'ensemble des variations de juste valeur de ces titres est

inscrit en réserves non recyclables dans les capitaux propres du Groupe.

4.9.2 Capital

Le nombre d'actions composant le capital social de Bel s'élève à 6 872 335.

En 2019, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice et du dividende payé en mai au titre de l'exercice précédent, des impacts des éléments enregistrés dans le compte de résultat global.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018
	Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	<i>Brut</i>	(2 273)	(2 273)	(15 004)
	<i>Effet Impôt</i>	(370)	(370)	5 275
Revalorisation des actifs disponibles à la vente	<i>Brut</i>	(30 459)	(30 459)	(30 479)
	<i>Effet Impôt</i>	7 612	7 612	7 617
Gains et pertes actuariels des engagements de retraites	<i>Brut</i>	(6 788)	(83)	(6 871)
	<i>Effet Impôt</i>	1 755	27	1 782
Écarts de conversion		10 885	1 535	12 420
TOTAL		(19 638)	1 479	(23 944)

Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes.

Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

Actions propres

En 2019, 1 123 actions propres ont fait l'objet d'un rachat. Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2019 s'élève à 84 000.

Actions gratuites

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

PLANS D'ACTIONS GRATUITES

(en milliers d'euros)	Plan 2016/2019	Plan 2017/2020	Plan 2018/2021	Plan 2019/2022	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	6 717	8 241	8 809	11 511	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2019	2 147	1 795	5 628	10 974	
Juste valeur de l'action (en €)	489	589	472	300	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	44 %	42 %	120 %	140 %	
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	
Montant en charges au 31 décembre 2019	213	197	918	494	1 823

4.10 PROVISIONS

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Provisions au 1^{er} janvier	46 414	25 208
Dotations	3 475	23 147
Reprises utilisées	(23 095)	(953)
Reprises non utilisées	(1 061)	(1 609)
Reclassements	(14 258)	577
Écarts de conversion	69	44
Provisions au 31 décembre	11 544	46 414
<i>Dont part à moins d'un an</i>	<i>5 064</i>	<i>26 417</i>

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Provisions pour litiges	4 149	4 266
Provisions pour restructurations	592	19 667
Provisions pour autres charges	-	344
Provisions pour autres risques	6 803	22 137
PROVISIONS	11 544	46 414

Au cours de l'exercice 2018, le poste provision pour restructuration comprend essentiellement les coûts estimés dans le cadre du plan de départs volontaires sur la France à hauteur de 19,2 millions d'euros.

En 2019, le solde de cette provision, ainsi que la provision enregistrée au titre de l'enquête de la DGCCRF sur le Groupe MOM et qui a abouti à une amende de 13,6 millions d'euros ont été reclassées en « Autres dettes ».

4.11 AVANTAGES DU PERSONNEL

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages à long terme.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies. Pour les régimes à cotisations définies, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

4.11.1 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à cotisations définies)

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux. Pour ces régimes, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire.

Il existe cependant une exception aux États-Unis. En effet, 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.

Au cours de l'exercice 2018, Bel Brands USA a souhaité rechercher une solution de sortie avec le fonds et après accord en date du 4 décembre 2018 des partenaires sociaux, a signé une transaction aux termes de laquelle les salariés de l'usine de Little Chute voyaient leurs droits antérieurs maintenus, alors que les cotisations de Bel Brands se sont arrêtées au 31 janvier 2019. Depuis le 1^{er} février 2019 en effet, les salariés de cette usine se voient offrir un régime à cotisations définies dit « 401K », comme pour les autres usines du Groupe aux USA. Le coût de sortie de ce fonds actualisé a été estimé à 4,7 millions de dollars US. Il a été comptabilisé en dettes à long terme au 31 décembre 2018. Il sera versé en 20 annuités de 371 000 USD.

4.11.2 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à prestations définies)

Ces régimes sont principalement des régimes de retraite complémentaires, d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, notamment la France, l'Allemagne et les Pays-Bas qui représentent 120 millions d'euros d'engagement, soit 95 % d'un total de 126 millions d'euros.

Les gains et pertes actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en « autres éléments du résultat global » durant la période où ils apparaissent.

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2019	Totaux 2018
Engagement brut	52 942	46 030	21 371	6 193	126 536	118 239
Juste valeur des actifs de régime	(41 478)	-	-	-	(41 478)	(36 312)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	11 464	46 030	21 371	6 193	85 058	81 927

Les variations de l'engagement brut au titre des régimes à prestations définies sont présentées ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2019	Totaux 2018
Engagement brut au 1^{er} janvier	48 688	44 413	19 320	5 818	118 239	125 827
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	922	59	554	1 070	2 605	5 649
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	3 403	4 067	2 384	58	9 912	(7 811)
Écart de conversion	-	-	-	109	109	(16)
Prestations payées sur l'exercice	(71)	(2 509)	(887)	(862)	(4 329)	(5 412)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	52 942	46 030	21 371	6 193	126 536	118 236

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2019	Totaux 2018
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(36 313)	-	-	-	(36 313)	(39 977)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(641)	-	-	-	(641)	(679)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(3 045)	-	-	-	(3 045)	4 106
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	76	-	-	-	76	140
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	133	-	-	189	322	371
Cotisations versées aux fonds	(1 688)	-	-	(189)	(1 877)	(274)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(41 478)	-	-	0	(41 478)	(36 313)

En 2019, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 2,0 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2019	Totaux 2018
Coût des services rendus au cours de l'exercice	57	2 664	249	680	3 650	3 246
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/rupture conventionnelle	-	(3 295)	-	(58)	(3 353)	(2 359)
Coût des services passés suite à une modification de régime	826	-	324	140	1 290	209
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	-	-	-	233	233	2 084
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	76	-	-	-	76	140
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	39	690	(19)	76	786	(342)
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	998	59	554	1 070	2 681	2 977
Revenu financier sur les actifs de couverture	(641)	-	-	-	(641)	(679)
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	358	59	554	1 070	2 041	2 299

Aux Pays-Bas, des négociations interprofessionnelles concernant les retraites des salariés du secteur laitier ont abouti à la signature, en 2014, d'un accord, au terme duquel les régimes à prestations définies ont été remplacés par un

régime à cotisations définies au 1^{er} janvier 2015. Ainsi, les droits acquis par les salariés au 31 décembre 2014 ont été figés et ces régimes de retraite sont désormais fermés aux nouveaux salariés.

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2019	Totaux 2018
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(3 384)	434	246	26	(2 678)	(5 865)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques	(420)	-	(3)	-	(423)	(517)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	7 207	3 633	2 141	95	13 076	(1 429)
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	3 403	4 067	2 384	121	9 975	(7 811)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(3 045)	-	-	-	(3 045)	4 106
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	358	4 067	2 384	121	6 930	(3 705)

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 pondérées par l'engagement	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Taux d'actualisation (pondéré)	1,08 %	1,76 %
Taux d'augmentation des salaires (pondéré)	2,56 %	2,56 %
Duration (pondéré)	17,3	17,6

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 2019 aurait pour effet les impacts suivants :

	Diminution de 100 points de base	Augmentation de 100 points de base
Impact sur l'engagement au 31 décembre 2019	19 %	- 16 %

4.11.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'Industrie Laitière, à l'exception des salariés de MBMA et de Materne qui dépendent de la convention collective Nationale des Industries de Produits Alimentaires Elaborés. Les deux conventions prévoient le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'Entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage

déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socioprofessionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

Allemagne

Il existe un régime complémentaire de retraite à prestations définies, fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003 (ces derniers bénéficiant d'un régime à cotisations définies). Ce plan prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 % et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté société plafonnée à 35 ans). Les rentes sont légalement revalorisées, de manière triennale, de l'inflation.

Pays-Bas

Il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies, dont un est dérivé de la convention collective de l'industrie laitière. Ces régimes prévoient le versement d'une rente viagère au moment du départ à la retraite à l'âge de 67 ans. Cette rente correspond au cumul des droits acquis pendant la période d'activité au sein de l'Entreprise, revalorisé annuellement jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire. Ces régimes prévoient également le paiement d'une rente de réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité. Les régimes ne garantissent pas la revalorisation future des rentes pour les retraités actuels. Ils ne garantissent pas non plus

la revalorisation future du cumul des droits acquis pour les anciens salariés ayant des droits acquis différés. Ces indexations sont conditionnées à la bonne santé financière du fonds.

Ces deux régimes sont financés par l'intermédiaire d'un fonds commun multi-employeur investi chez l'assureur Interpolis. La quote-part du fonds détenue par ces deux régimes est déterminée par l'assureur sur la base de la valeur des engagements calculés suivant des hypothèses statutaires, celles-ci étant généralement différentes des hypothèses normatives. La juste valeur des actifs de couverture aux Pays-Bas s'élève à 41,5 millions d'euros à fin 2019, contre 36,3 millions d'euros à fin 2018.

4.12 AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Subventions d'investissements	22 955	21 487
Dettes au personnel	27 158	23 039
Autres	10 915	10 313
TOTAL	61 028	54 839

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des Comptes Épargne Temps et de la dette provisionnée pour participation aux résultats des salariés des sociétés françaises.

Les autres dettes non courantes comprennent notamment la comptabilisation de la dette envers le fonds de pension américain multi-employeurs (cf. Note 4.11 « Avantages du personnel ») pour un montant de 4,2 millions d'euros.

4.13 FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Au 1^{er} janvier	626 949	679 645
Effets des évolutions de périmètre	-	210
Mouvement de BFR	23 260	(50 667)
Reclassements	12 056	15
Écarts de conversion	5 685	(2 254)
AU 31 DÉCEMBRE	667 950	626 949

4.14 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emprunt obligataire	622 970	497 837
NEU MTN ^(a)	50 000	50 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	111 989	137 199
Participation des salariés	5 779	7 827
Options de vente des minoritaires	25 481	21 277
Dépôts et cautionnements	223	218
Emprunts et dettes financières	816 442	714 358
TOTAL DETTES À LONG TERME	816 442	714 358
Emprunt obligataire	5 674	145 343
Emprunts auprès des établissements de crédit	46 636	15 923
Participation des salariés	2 613	2 609
NEU CP ^(b)	30 000	4 367
Autres emprunts et dettes	7 571	10 125
Comptes courants passif	79 507	90 171
Emprunts et dettes financières	172 001	268 538
TOTAL DETTES À COURT TERME	172 001	268 538
DETTE FINANCIÈRE BRUTE - HORS LOCATION FINANCEMENT	988 443	982 896
Dettes sur location financement long terme	83 123	84 588
Dettes sur location financement court terme	19 168	16 047
DETTE SUR LOCATION FINANCEMENT (A)	102 291	100 635
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 090 734	1 083 531
Concours bancaires et intérêts courus s/trésorerie	2 305	9 414
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(405 669)	(337 198)
DISPONIBILITÉS NETTES	(403 364)	(327 784)
Comptes courants actif	(3 144)	(872)
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET) (B)	684 226	754 875
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET) - HORS LOCATION FINANCEMENT (B - A)	581 935	654 240

(a) Negotiable European Medium Term Notes.

(b) Negotiable European Commercial Paper.

Les principales opérations de financement de l'exercice 2019 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les options de vente des actionnaires minoritaires de la société marocaine Safilait, incluses dans les dettes à long terme ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les dettes sur location financement correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16 dès 2018.

Les comptes courants passifs concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 78,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 88,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (voir Note 8.2).

L'échéancier des dettes à long terme hors location financement est détaillé en Note 4.15.4 « Gestion du risque de taux ».

L'échéancier des dettes sur location financement est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Total	2020	2021	2022	2023	2024	2025 et plus
Dettes sur location financement - court terme	19 168	19 168					
Dettes sur location financement - long terme	83 123		16 988	14 921	13 111	12 154	25 949
TOTAL DE LA DETTE SUR LOCATION FINANCEMENT	102 291	19 168	16 988	14 921	13 111	12 154	25 949

4.15 INSTRUMENTS FINANCIERS

4.15.1 Gestion des risques de marché

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.15.2 Gestion du risque financier et de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2019 est passive de 684 millions d'euros, y compris la dette pour location financement suite à l'application de la norme IFRS 16 et de 582 millions d'euros hors location financement.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante des ressources Groupe est à moyen terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme auprès de ses banques et investisseurs.

Le Groupe a réalisé les opérations suivantes au cours de l'exercice 2019 :

- émission d'un nouvel emprunt obligataire pour 125 millions d'euros, à échéances 2027 et 2029, indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- remboursement de 140 millions d'euros d'emprunt obligataire type Euro PP, arrivés à échéance.

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées de 300 millions d'euros d'une part et de 520 millions d'euros d'autre part, de maturité respectivement 2023 et 2024. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de Commercial Papers d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 30 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 50 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, de 125 millions d'euros maturité 2027 et 2029 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- un *term loan* amortissable de 95 millions de dollars à maturité 2023 ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein*, comportant 42 millions d'euros à maturité comprise entre 2020 et 2023.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2019 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, 403 millions d'euros dont 343 millions d'euros au niveau de la société Bel.

La société Bel s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué, son Euro PP et le *Schuldschein* à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,50 pendant toute la

durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA base R.O.C consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2019, ce ratio s'élève à 1,67 contre 2,11 au 31 décembre 2018.

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.

Pour information, la trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève à 36 millions d'euros au 31 décembre 2019 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

Il peut s'avérer que certaines filiales n'aient pas d'autre alternative que de devoir recourir à des financements en devises. Dans ce cas, si la monnaie locale dévalue, la filiale devra comptabiliser des pertes financières.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires.

4.15.3 Gestion du risque de change

Le Groupe, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

Le Groupe couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

En revanche, le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement

pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la profitabilité de l'entité concernée.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2019, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2021. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2019 et 2020 sont attendus sur 2020 et impactent les résultats de l'exercice 2020.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.

SITUATION COMPARATIVE DES POSITIONS DE CHANGE, DE TAUX ET DE MATIÈRES PREMIÈRES

Les valorisations ci-dessous sont en conformité avec la norme IFRS 9.

(en milliers d'euros) Type d'opérations	Au 31 décembre 2019				Au 31 décembre 2018			
	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change								
Termes sur transactions opérationnelles	(944)	(1 331)	-	(2 275)	51	(932)	-	(881)
Options sur transactions opérationnelles	(1 134)	(5)	-	(1 139)	(7)	(112)	-	(119)
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs	(145)	-	-	(145)	(507)	-	-	(507)
Options de change venant couvrir des dividendes futurs	(457)	-	-	(457)	-	-	-	-
Opérations venant couvrir des financements	-	-	(89)	(89)	-	-	(277)	(277)
Autres opérations	-	-	(74)	(74)	-	-	-	-
Total portefeuille lié au change	(2 680)	(1 336)	(163)	(4 179)	(463)	(1 044)	(277)	(1 784)
Total portefeuille lié au taux	2 087	-	-	2 087	(877)	-	(1 664)	(2 541)
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières	17	-	-	17	-	-	-	-
Total portefeuille de la société BEL	(576)	(1 336)	(163)	(2 075)	(1 340)	(1 044)	(1 941)	(4 325)
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	-572		(39)	(611)	1 949	581	67	2 597
TOTAL GROUPE BEL				(2 686)				(1 728)

Au 31 décembre 2019, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2019					Au 31 décembre 2018				
		Engage- ment	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de mar- ché	Engage- ment	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché
PORTEFEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE CHANGE											
1. TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat à terme	EUR GBP	19 700	(198)	(91)	(289)	25 750	171	(24)			147
Vente à terme	EUR PLN	27 500	566		566	30 500	66	5			71
Achat à terme	EUR USD	82 983	(265)	(735)	(1 000)	78 211	(990)	(1 223)			(2 213)
Achat à terme	Autres	48 827	(91)	(106)	(197)	47 848	(149)	(90)			(239)
Vente à terme	Autres	1 962	39		39	2 195	(41)				(41)
Termes sur transactions opérationnelles			51	(932)	-	(881)	(944)	(1 331)		-	(2 275)
2. OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat de <i>call</i>	EUR GBP	58 000	203		203	54 600	1 083				1 083
Vente de <i>put</i>	EUR GBP	30 000	(580)	(97)	(677)	32 050	(371)				(371)
Achat de <i>put</i>	EUR PLN	37 000	654		654	39 000	373				373
Vente de <i>call</i>	EUR PLN	14 350	(16)		(16)	21 000	(137)				(137)
Achat de <i>call</i>	EUR USD	153 860	555		555	155 645	402				402
Vente de <i>put</i>	EUR USD	105 346	(831)	(15)	(846)	57 323	(2 726)				(2 726)
Achat de <i>call</i>	Autres	49 009	271		271	64 268	756				756
Vente de <i>put</i>	Autres	21 430	(263)		(263)	32 791	(515)	(5)			(519)
Options sur transactions opérationnelles			(7)	(112)	-	(119)	(1 134)	(5)		-	(1 139)
3. TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS											
Achat à terme	EUR GBP	1 000	(75)		(75)						
Achat à terme	EUR USD	15 131	(266)		(266)	8 404	(301)				(301)
Achat à terme	Autres	3 877	(166)		(166)						
Vente à terme	Autres				-	4 635	156				156
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs			(507)	-	-	(507)	(145)	-		-	(145)
4. OPTIONS DE CHANGE VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS											
Vente de <i>put</i>	EUR USD				-	8 214	(459)				(459)
Achat de <i>call</i>	EUR USD				-	15 534	2				2
Options de change venant couvrir des dividendes futurs			-	-	-	-	(457)	-		-	(457)
5. OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS											
Swap vendeur à terme	EUR GBP	12 909			15	15	7 738			86	86
Swap vendeur à terme	EUR PLN	4 215			11	11	2 564			(8)	(8)
Swap vendeur à terme	EUR USD	47 162			(325)	(325)	53 785			(155)	(155)
Swap vendeur à terme	Autres	6 378			10	10	263			2	2
Swap acheteur à terme	Autres	15 261			12	12	25 132			(14)	(14)
Opérations venant couvrir des financements			-	-	(277)	(277)	-	-		(89)	(89)
6. AUTRES OPÉRATIONS											
Achat de <i>call</i>	EUR GBP	8 100			3	3					
Vente de <i>call</i>	EUR GBP	7 000			(3)	(3)					
Vente de <i>call</i>	EUR USD					-	3 906			(6)	(6)
Vente de <i>call</i>	Autres	489				-	978			(16)	(16)
Autres opérations			-	-	-	-	-	-		(74)	(74)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE			(463)	(1 044)	(277)	(1 784)	(2 680)	(1 336)		(163)	(4 179)

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples :

- achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD ;

- achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP ;

- swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme.

Au 31 décembre 2019, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 0,5 million d'euros, contre une valeur négative de 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2,4 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 0,9 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 0,7 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2019, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2020 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 75 % et 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.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie Groupe possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le Groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

4.15.4 Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Devise	Au 31 décembre 2019				Au 31 décembre 2018			
		Engagement	Capitaux propres	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Résultat financier	Valeur de marché
PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE TAUX									
Swap emprunteur taux fixe	EUR	47 500	(624)		(624)	50 000	(457)		(457)
Swap receveur taux fixe	EUR	72 500		(1 127)	(1 127)	10 000	46		46
Swap emprunteur taux fixe	USD	84 565	(253)		(253)	87 336	2 498		2 498
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CAD	20 551		(537)	(537)				
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			(877)	(1 664)	(2 541)		2 087	-	2 087

Une hausse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact positif de 3 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact négatif de 6 millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Une baisse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact négatif de 2,1 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact positif de 5,3 millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts du Groupe.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions de devises)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Swaps de taux	EUR	120	115	107,5	97,5	62,5	62,5	62,5	62,5	31,25	31,25	31,25
Swaps de taux	USD	95	85	70	50	-	-	-	-	-	-	-
Swaps de devises	EUR/CAD	30	30	7,5	-	-	-	-	-	-	-	-

Analyse de l'endettement financier brut (hors location financement) par nature, échéance et nature de taux

Au 31 décembre 2019 (en milliers d'euros)	Dettes financières brutes			Impact des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance									
2020	(41 518)	(130 483)	(172 001)	(13 902)	13 902	-	(55 419)	(116 582)	(172 001)
2021	(31 217)	(36 024)	(67 241)	(5 439)	5 439	-	(36 656)	(30 585)	(67 241)
2022	(263)	(29 191)	(29 453)	(22 665)	22 665	-	(22 928)	(6 525)	(29 453)
2023	(31 228)	(55 403)	(86 631)	(69 508)	69 508	-	(100 736)	14 105	(86 631)
2024	(500 130)	(824)	(500 954)	10 000	(10 000)	-	(490 130)	(10 824)	(500 954)
>=2025	(132 163)	-	(132 163)	62 500	(62 500)	-	(69 663)	(62 500)	(132 163)
TOTAL	(736 518)	(251 925)	(988 443)	(39 014)	39 014	-	(775 532)	(212 911)	(988 443)

Les billets de trésorerie sont émis à taux fixe, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

4.15.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*Debt Value Adjustment*) et de la CVA (*Credit Value Adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2019.

4.15.6 Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse du prix des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique systématique globale de couverture de ces matières premières. Les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago. Au cours des exercices 2018 et 2019, la société Bel a mis en place pour le compte de sa filiale française FBPF, quelques contrats de couvertures pour ses achats de beurre, sur l'*European Energy Exchange*, tous dénoués au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, les sociétés Bel et Bel Brands avaient les positions suivantes :

Type d'opérations	Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)
EEX Cash Settled Butter				
Achat de forward			600	17
TOTAL EEX CASH SETTLED BUTTER				17
TOTAL FRANCE		-		17
CME Class III Milk				
Achat de forward	751	993	371	(479)
Achat de <i>Call</i>	794	942	942	382
Vente de <i>Put</i>	397	(5)	446	(137)
TOTAL CME CLASS III MILK		1 930		(234)
CME Cash Settled Cheese				
Achat de forward	282	283	215	(447)
Achat de <i>Call</i>	268	389	300	183
Vente de <i>Put</i>	140	(5)	228	(111)
TOTAL CME CASH SETTLED CHEESE		667		(375)
CME Cash Settled Butter				
Achat de forward			4	(2)
TOTAL CME CASH SETTLED BUTTER		-		(2)
TOTAL US		2 597		(611)
TOTAL GROUPE BEL		2 597		(594)

La valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 2,6 millions

d'euros au 31 décembre 2019, contre une valeur négative de 0,6 million d'euros au 31 décembre 2018.

4.15.7 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

Classification IFRS 7 (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019				Au 31 décembre 2018			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés de change		(1 784)		(1 784)		(4 179)		(4 179)
Dérivés de taux		(2 541)		(2 541)		2 087		2 087
Dérivés matières premières	2 597			2 597	(594)			(594)
TOTAL DÉRIVÉS	2 597	(4 325)	-	(1 728)	(594)	(2 092)	-	(2 686)
Valeurs mobilières de placement	90 922			90 922	90 910			90 910
TOTAL	93 519	(4 325)	-	89 194	90 316	(2 092)	-	88 224

4.16 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COURANTS

Les autres actifs et passifs financiers courant inscrits au bilan se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Autres actifs financiers courants	5 849	1 128
Comptes courants – actif	3 199	862
Montant des instruments dérivés -actif	2 597	17
Autres actifs financiers	54	249
Autres passifs financiers courants	4 325	2 703
Montant des instruments dérivés -passif	4 325	2 703

Le détail des instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif, analysés en Note 4.15, est le suivant :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Détail des positions des instruments dérivés		
Couverture sur change	(1 784)	(4 179)
Couverture sur taux	(2 541)	2 087
Couverture sur MP France	-	17
Couverture sur MP USA	2 597	(611)
TOTAL	(1 728)	(2 686)
Positions actives – Nettes	2 597	17
Positions passives – Nettes	(4 325)	(2 703)

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 milliers d'euros)	Note	2019	2018
Variation des stocks et des provisions	4.6	(3 059)	(11 316)
Variation des créances clients et autres créances	4.7	(12 001)	14 178
Variation des fournisseurs et autres dettes		29 524	(41 145)
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES		14 464	(38 283)

Le rapprochement avec les variations du poste « fournisseurs et autres dettes » au bilan est le suivant :

FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en milliers d'euros)	Note	2019	2018
Mouvements de BFR	4.13	23 260	(50 667)
Retraitements des fournisseurs d'immobilisations		1 479	9 966
Variation de juste valeur des instruments de couvertures		(776)	(444)
Reclassements		5 561	-
VARIATION DES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES		29 524	(41 145)

5.2 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement les augmentations de capacité de production en France, aux Pays-Bas, au Canada et dans les sociétés du Groupe MOM (voir Notes 4.2 et 4.3).

5.3 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

5.3.1 Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre

Le poste variation des comptes courants avec les entités hors périmètre s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Variation des comptes courants avec		
Unibel	(9 969)	7 953
Autres sociétés non consolidées	(2 962)	(308)
TOTAL	(12 931)	7 645

5.3.2 Variation de l'endettement

(en milliers d'euros)	Émissions	Remboursements	
Dette brute au 31 décembre 2018 (voir Note 4.14)			1 083 531
dont :			
Emprunt obligataire	125 527	(140 042)	
NEU MTN ^(a)	-	-	
Emprunts auprès des établissements de crédit	19 916	(14 528)	
NEU CP ^(b)	90 000	(64 367)	
Participation des salariés	7 161	(9 205)	
Autres emprunts et dettes	25	(3 263)	
Variations de l'exercice de la dette brute	242 629	(231 404)	11 225
Autres variations de financement			(6 101)
Dettes sur location financement			749
Comptes courants passif			(10 664)
Options de vente des minoritaires			3 815
Effets des conversions			2 079
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019 (VOIR NOTE 4.14)			1 090 734

(a) Negotiable European Medium Term Notes.

(b) Negotiable European Commercial Paper.

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

NOTE 6 Engagements financiers**6.1 TABLEAU DES ENGAGEMENTS HORS BILAN**

(en milliers d'euros)	2019	2018
Engagements donnés	87 480	69 044
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	14 221	9 141
Garanties financières données	6 538	5 594
Autres	7 683	3 547
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	73 259	59 903
Commandes d'immobilisations	35 905	37 726
Contrats de location	16 910	11 675
• à moins d'un an	5 761	6 032
• entre un et cinq ans	11 149	5 605
• à plus de cinq ans	-	38
Contrats d'énergie	4 845	3 222
Contrats de sous-traitance	9 198	5 048
Autres	6 401	2 232

(en milliers d'euros)	2019	2018
Engagements reçus	837 768	836 658
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	820 000	820 000
Lignes de crédit reçues et non utilisées	820 000	820 000
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	17 768	16 658
Garanties financières reçues	16 065	14 752
Autres	1 703	1 906

Les garanties financières données correspondent en partie à deux garanties données par Bel d'un montant total de 10,9 millions d'euros pour couvrir un *Credit Facility Agreement* en faveur des deux filiales ukrainiennes consolidées.

En 2019, Bel a renouvelé pour la troisième année consécutive l'accord avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO) initialement signé en décembre 2017, qui prévoit :

- la garantie d'un prix de référence moyen annuel pour toute l'année 2020 pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO, fixé à 350 euros pour 1 000 litres ;
- le déploiement par l'ensemble des producteurs de l'APBO de pratiques différenciantes parmi lesquelles une alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers et la mise en valeur du pâturage (engagement de 150 jours par an minimum) ;
- la rémunération de ces pratiques différenciantes sous forme de primes mensuelles pour un montant total de 21 € les 1 000 litres.

À ces engagements tenus et renouvelés s'ajoutent deux nouveaux axes de développement pour 2020 :

- Poursuivre les engagements sur le soin des animaux, à travers la promotion du savoir-faire et des meilleures pratiques référentes en élevage auprès de tous les éleveurs, en accord avec la Charte mondiale Bel sur le bien-être animal et à la prochaine édition de la Charte des bonnes pratiques d'élevage de la CNE (Confédération Nationale de l'Élevage).
- Une feuille de route ambitieuse sur la réduction de l'empreinte environnementale, avec une démarche collaborative pionnière, avec pour ambition de diminuer de 20 % l'émission carbone de l'amont laitier par tonne de produit fini à horizon 2030. Ainsi d'ici fin 2020, 50 % des exploitations APBO seront auditées CAP'2ER.

Dans le cadre de l'acquisition du Groupe MOM, le Groupe a reçu une promesse de vente (*call*) de la part des managers du Groupe MOM pour l'ensemble des actions du Groupe MOM qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au 30 avril 2022.

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 2019.

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.

NOTE 8 Parties liées**8.1 AVANTAGES AUX DIRIGEANTS**

(en milliers d'euros)	2019	2018
Rémunérations et avantages en nature	3 569	5 550
Jetons de présence	169	164
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	3 738	5 714
Actions gratuites	192	0
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	192	0

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif.

8.2 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

(en milliers d'euros)	2019	2018
Montant des transactions	17 981	15 524
dont Unibel	6 505	6 567
dont autres sociétés non consolidées	11 602	8 957
Créances associées	1 912	99
Dettes et comptes courants associés	84 162	90 745
dont Unibel	79 714	88 361
dont autres sociétés non consolidées	4 448	2 384
Titres Unibel	113 883	144 317

Au 31 décembre 2019, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,4 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 5,9 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 11,6 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 78,5 millions d'euros en compte courant, contre 88,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2019, pour un montant de 113,9 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 signaler.

NOTE 10 Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	2019		2018	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Par intégration globale					
Bel SA	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Fromageries Picon	France	99,99	99,99	99,99	99,99
Fromageries Bel Production France	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SAS FR	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SICOPA	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOFICO	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOPAIC	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Boursin SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Newton Holding	France	68,06	74,42	68,06	74,42
MBMA Holding SAS	France	68,06	74,42	68,06	74,42
MBMA SAS	France	68,06	74,42	68,06	74,42
Mont Blanc SAS	France	68,06	74,42	68,06	74,42
Materne SAS	France	68,06	74,42	68,06	74,42
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Deutschland	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne Canada	Canada	68,06	74,42	68,06	74,42
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	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne North America Corp.	États-Unis	68,06	74,42	68,06	74,42
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products company	Iran	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Italia Spa	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Japon	Japon	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	67,99	67,99	67,99

Sociétés	Pays	2019		2018	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
SIEPF	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Africa	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Safilait	Maroc	70,48	60,88	70,48	60,88
Bel Nederland	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Royal Bel Leerdammer	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00
Syraren Bel Slovensko AS	Slovaquie	99,88	99,88	99,88	99,88
Bel Nordic AB	Suède	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syrie	Syrie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syry Cesko	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Shostka Service	Ukraine	-	-	100,00	100,00
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Quesos Bel Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00	100,00	100,00

NOTE 11 Honoraires des Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	284	268	64 %	58 %	229	273	50 %	52 %
Filiales intégrées globalement	123	122	27 %	26 %	178	176	39 %	34 %
SOUS-TOTAL	407	390	91 %	84 %	407	449	89 %	86 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	41	72	9 %	15 %	31	33	7 %	6 %
Filiales intégrées globalement	-	2	0 %	0 %	20	40	4 %	8 %
SOUS-TOTAL	41	74	9 %	16 %	51	73	11 %	14 %
TOTAL	448	464	100 %	100 %	458	522	100 %	100 %

Il s'agit des honoraires perçus par les commissaires aux comptes de l'émetteur pour la certification des comptes de l'entité consolidante et de ses filiales intégrées.

Les services autres que la certification des comptes recouvrent principalement des attestations concernant les covenants et les subventions ainsi que la mission d'organisme tiers indépendant portant sur la Déclaration de performance extra-financière.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société BEL,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société BEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 11 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des écarts d'acquisition

Note 4.1 « Écarts d'acquisition »

Note 1.5 « Autres règles et principes comptables significatifs »

RISQUE IDENTIFIÉ

Les écarts d'acquisition représentent 786 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les tests de dépréciation effectués par la Direction sur les *goodwills* de chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) définies par le Groupe intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

1. les flux de trésorerie futurs ;
2. les taux d'actualisation (WACC) et les taux de croissance à long terme utilisés pour la projection de ces flux.

En conséquence, une variation dans ces hypothèses est susceptible de modifier la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition.

Nous avons donc considéré que les tests de dépréciation des écarts d'acquisition constituaient un point clé de l'audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de pertes de valeur réalisés par le Groupe.

Nous avons réalisé les procédures suivantes, sur les tests de dépréciation de chacune des UGT :

1. nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les derniers business plans approuvés par la Direction ;
2. nous avons analysé la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique de performance du Groupe et/ou des UGT concernées ;
3. nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses d'activités clés (notamment les perspectives futures de croissance) et du taux de croissance perpétuelle auprès des contrôleurs financiers de zone, notamment au regard de l'évolution i) du contexte de consommation des principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent, ii) des facteurs contribuant à la formation du prix des principales composantes des coûts de production (lait, matière grasse, pommes) et iii) des conditions de négociation des prix de vente auprès des principaux réseaux de distribution ;
4. nous avons apprécié, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le modèle de valorisation et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché ;
5. nous avons examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à la lumière de nos propres calculs de sensibilité.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 11 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société BEL par les Assemblées générales du 25 juin 1998 pour Deloitte & Associés et du 12 mai 2010 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la 28^e année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 10^e année de sa mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque

l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des

comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris - La Défense, le 31 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

5.5.2 ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

Comptes annuels au 31 décembre 2019

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		97 751	114 114
Production vendue			
• ventes		1 176 379	1 161 448
• travaux			
• prestations de services			
• produits des activités annexes		42 938	38 627
TOTAL PRODUCTION VENDUE		1 219 317	1 200 075
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 730 459)	3	1 317 068	1 314 188
Production stockée			
• en-cours de production de biens			
• en-cours de production de services		986	273
• produits		(3 732)	867
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		(2 746)	1 140
Production immobilisée		4 126	3 266
Subventions d'exploitation		122	72
Reprises sur provisions (et amortissements)		1 844	2 209
Transferts de charges	4	48 938	35 461
Autres produits		64 409	74 402
TOTAL I		1 433 761	1 430 738
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
• achats de marchandises		69 998	72 175
• variation des stocks de marchandises		(356)	(322)
Total coût d'achat marchandises vendues		69 642	71 853
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
• achats stockés d'approvisionnements			
<i>matières premières</i>			
<i>autres approvisionnements</i>		1 565	(2 180)
• variation des stocks d'approvisionnements		143	(122)
• achats de sous-traitance		766 372	780 162
• achats non stockés de matières et fournitures		8 100	2 593
• services extérieurs			
<i>personnel extérieur</i>	5	10 746	7 839
<i>loyers en crédit-bail</i>			
<i>autres</i>		405 263	418 011
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 192 189	1 206 303

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Impôts, taxes et versements assimilés			
• sur rémunérations		3 444	3 549
• autres		8 584	8 987
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		12 028	12 536
Charges de personnel			
• salaires et traitements		95 935	80 569
• charges sociales		36 008	34 526
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	131 943	115 095
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• sur immobilisations : dotations aux amortissements		9 660	10 160
• sur immobilisations : dotations aux provisions			
• sur actif circulant : dotations aux provisions		393	229
• pour risques et charges : dotations aux provisions		2 572	1 415
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		12 625	11 804
Autres charges		13 679	13 561
TOTAL II		1 432 106	1 431 152
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		1 655	(414)
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		111 573	130 793
D'autres valeurs mobilières et créances de l'Actif immobilisé			
Autres intérêts et produits assimilés		2 487	2 073
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		2 689	465
Différences positives de change		43 776	52 512
Produits nets sur cession valeurs mobilières de placement		86	55
TOTAL V		160 611	185 898
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		1 711	3 133
Intérêts et charges assimilées		26 387	26 750
Différences négatives de change		47 528	49 727
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement		19	95
TOTAL VI		75 645	79 705
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)		84 966	106 193
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I-II+III-IV+V-VI)		86 621	105 779

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		124	556
Sur opérations en capital			
• produits des cessions d'éléments d'actif		3 882	15 807
• subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice		39	101
• autres		2	3
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		3 923	15 911
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		35 060	9 519
TOTAL VII		39 107	25 986
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		28 233	17 695
Sur opérations en capital			
• valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		5 122	2 145
• autres		275	
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		5 397	2 145
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• dotations aux provisions réglementées		2 291	4 431
• dotations aux amortissements et aux autres provisions		130	19 225
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		2 421	23 656
TOTAL VIII		36 052	43 496
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)		3 055	(17 510)
Participation des salariés aux résultats IX	7	3 675	2 053
Impôts sur les bénéfices X	8	(7 085)	(6 015)
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII) XI		1 633 479	1 642 622
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X) XII		1 540 393	1 550 391
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		93 086	92 231

Bilans comparés au 31 décembre 2019

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	2019			2018
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques					
Procédés, logiciels, droits et valeurs similaires		96 257	81 079	15 178	15 333
Fonds commercial ^(a)		221 533		221 533	221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		10 260		10 260	11 567
		328 050	81 079	246 971	248 433
Immobilisations corporelles					
Terrains		793	574	220	199
Compte d'ordre					
Constructions		25 998	13 336	12 662	13 881
Installations techniques, matériel et outillage industriels		49 668	38 429	11 239	13 021
Autres		7 848	5 245	2 603	2 765
Immobilisations corporelles en cours		1 414		1 414	1 391
Avances et acomptes		17		17	
		85 738	57 584	28 155	31 257
Immobilisations financières ^(b)					
Participations		1 200 187	17 749	1 182 438	1 182 438
Créances rattachées à des participations		679 773	796	678 977	653 561
Autres titres immobilisés		3 746	70	3 676	3 961
Prêts		6 449	1	6 448	6 440
Autres		24 283		24 283	24 617
		1 914 438	18 616	1 895 822	1 871 017
TOTAL I	9	2 328 226	157 278	2 170 948	2 150 707
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et en-cours					
Matières premières et autres approvisionnements		968	198	770	1 012
En-cours de production [biens et services]		2 238		2 238	1 258
Produits intermédiaires et finis		15 415	51	15 364	18 550
Marchandises		2 046	43	2 002	2 157
		20 667	292	20 374	22 977
Avances et acomptes versés sur commandes		386		386	307
Créances d'exploitation ^(c)					
Créances clients et comptes rattachés		164 107	857	163 251	152 382
Autres		31 229		31 229	21 864
		195 337	857	194 480	174 246

(en milliers d'euros)	Notes	2019		2018
		Brut	Amortissements et provisions Net	Net
Créances diverses ^(c)	11	121 546	121 546	132 860
Capital souscrit, appelé, non versé				
Valeurs mobilières de placement	12	90 922	90 922	90 910
Instruments de trésorerie	13	8 015	8 015	7 668
Disponibilités		254 369	254 369	198 482
Charges constatées d'avance et compte d'attente ^(c)	14	7 452	7 452	4 456
TOTAL II		698 694	1 149	631 906
Charges à répartir sur plusieurs exercices III				
Primes de remboursement des emprunts IV		1 755	1 755	2 163
Écarts de conversion Actif V	15	1 074	1 074	3 242
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		3 029 749	158 427	2 871 322
(a) Dont droit au bail.				
(b) Dont à moins d'un an (brut)			680 549	655 088
(c) Dont à plus d'un an (brut)			348	61

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital (dont versé : 10 308)	17	10 308	10 308
Primes d'émission, de fusion, d'apport		22 106	22 106
Écarts de réévaluation		51	54
Réserves :			
• Réserve légale		1 099	1 099
• Réserves réglementées		168	168
• Autres		487 657	487 657
Report à nouveau		520 946	462 310
Résultat de l'exercice		93 086	92 231
Subventions d'investissement		284	315
Provisions réglementées	18	29 784	37 662
TOTAL I	19	1 165 488	1 113 910
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		5 081	10 335
Provisions pour charges		3 528	22 174
TOTAL II	20	8 609	32 509
Dettes ^(a)			
Dettes financières			
• Emprunts obligataires convertibles			
• Autres emprunts obligataires	21	630 680	645 439
• Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^(b)	22	129 114	131 684
• Emprunts et dettes financières divers	23	215 145	186 534
		974 939	963 657
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS		66	81
Dettes d'exploitation			
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés		193 528	174 385
• Dettes fiscales et sociales		52 314	39 378
• Autres	24	28 378	23 802
		274 220	237 565
Dettes diverses			
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		3 851	3 270
• Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
• Autres	25	429 153	424 190
		433 004	427 460
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	13	6 484	5 264
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE	26	1 949	398
TOTAL III		1 690 661	1 634 426
Écarts de conversion Passif IV	15	6 564	7 173
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		2 871 321	2 788 018
(a) Dont à plus d'un an		767 302	689 952
Dont à moins d'un an		916 876	939 209
(b) Dont concours bancaires-courants et soldes créditeurs de banques		1 754	1 573

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	188	NOTE 19	Variation des capitaux propres	202
NOTE 2	Faits marquants	191	NOTE 20	Provisions pour risques et charges	202
NOTE 3	Chiffre d'affaires	192	NOTE 21	Autres emprunts obligataires	203
NOTE 4	Transferts de charges	192	NOTE 22	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	203
NOTE 5	Rémunérations et effectifs	192	NOTE 23	Emprunts et dettes financières divers	203
NOTE 6	Résultat financier	193	NOTE 24	Autres dettes d'exploitation	203
NOTE 7	Résultat exceptionnel	194	NOTE 25	Autres dettes diverses	204
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	194	NOTE 26	Produits constatés d'avance et compte d'attente	204
NOTE 9	Actif immobilisé	196	NOTE 27	Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	204
NOTE 10	Autres créances d'exploitation	197	NOTE 28	Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	204
NOTE 11	Créances diverses	197	NOTE 29	Engagements financiers	206
NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	198	NOTE 30	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	211
NOTE 13	Instruments de trésorerie	198	NOTE 31	Événements postérieurs à la clôture	211
NOTE 14	Charges constatées d'avance	199	NOTE 32	États des échéances et des dettes	212
NOTE 15	Écarts de conversion	199			
NOTE 16	Provisions pour dépréciation	200			
NOTE 17	Capital	201			
NOTE 18	Provisions réglementées	201			

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et des Règlements de l'Autorité des Normes Comptables.

Les règles et méthodes prescrites ont été appliquées dans le respect des principes généraux énoncés dans le Code de commerce, et, en particulier ceux de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices, d'enregistrement des éléments en comptabilité au coût historique, de prudence et de permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les différents éléments inscrits en comptabilité ont été évalués sur la base des coûts historiques à l'exception des immobilisations corporelles et financières réévaluées dans le cadre des réévaluations légales.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

1.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Elles comprennent :

- les logiciels informatiques, amortis sur une période de cinq ans, à l'exception du projet PACE (mise en place de SAP) qui est amorti sur huit ans ;
- les fonds de commerce non amortis et soumis à des tests de dépréciation annuels, sont acquis ou reçus en apport par les sociétés du Groupe, portés à l'actif à leur prix d'acquisition ;
- le fonds commercial.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées.

Il en est de même pour les frais d'établissement.

1.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

- Constructions :
 - administratives et commerciales : 40 ans ;
 - agencements immobiliers : 10 ans ;
- matériel et outillage : 5 à 20 ans ;
- véhicules : 4 à 15 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 4 à 15 ans.

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

1.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1^{er} janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'utilité pour l'Entreprise, déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires à 5 ans.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des filiales.

Les actions Bel SA acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition. Une provision pour dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

1.4 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser ; ainsi que des stocks de travaux en cours (projets informatiques développés en interne) qui seront refacturés à ses filiales.

1.5 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrecouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « Créances clients et comptes rattachés ».

1.6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

1.7 OPÉRATIONS EN DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en *Écarts de conversion* pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

1.8 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

1.9 ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE PENSIONS, RETRAITES ET INDEMNITÉS ASSIMILÉES

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail Bel SA sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière).

1.10 INSTRUMENTS FINANCIERS

De par son activité et sa présence internationale, Bel SA est exposée au risque de fluctuation des changes.

Depuis 2002, la Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines du Groupe.

L'intégralité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couvert au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

En revanche, le risque de change sur l'investissement net dans les filiales étrangères ne fait pas l'objet de couvertures à l'exception du montant des dividendes à recevoir.

Les créances et dettes en devises figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les couvertures d'opérations déjà réalisées n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagée lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

En application de la norme ANC 2015-05 consacrée aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicables aux sociétés commerciales et industrielles pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, les gains et pertes de change relatifs aux créances/dettes commerciales sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Bel SA, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

Tous les financements de Bel SA sont émis à taux variable.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Bel SA a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de *floor*.

1.11 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En France, Bel SA est à la tête du groupe fiscal constitué par les sociétés Fromageries Bel Production France, SASFR, Fromageries Picon, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC, ATAD et Fromagerie Boursin.

Bel SA en tant que société tête de groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale.

Les filiales intégrées constatent dans leurs comptes la charge d'impôt dont elles seraient redevables en l'absence d'intégration. Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la mère et restituées aux filiales lorsqu'elles deviennent bénéficiaires.

1.12 SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

1.13 CHIFFRE D'AFFAIRES

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les « autres services extérieurs », présentées en charges d'exploitation.

1.14 CHARGES DE PUBLICITÉ

Inclues 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 2019

Pas de faits marquants à signaler.

NOTE 3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Guide comptable professionnel de l'Industrie Laitière.

VENTILATION PAR MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

(en milliers d'euros)	2019	2018
France	586 609	602 284
Autres pays d'Europe	338 550	336 413
Reste du monde	391 908	375 491
TOTAL	1 317 068	1 314 188

Le chiffre d'affaires est en progression de 0,22 % (baisse de 0,28 % en 2018) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables – chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice –, il enregistre une baisse de 0,72 % (augmentation de 0,93 % en 2018).

NOTE 4 Transferts de charges

Les transferts de charges d'un montant global de 48 937 milliers, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 11 531 milliers

d'euros, de frais liés aux personnels et expatriés pour 28 074 milliers d'euros ainsi que de frais non affectables pour 4 843 milliers d'euros.

NOTE 5 Rémunérations et effectifs**RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

(en milliers d'euros)	2019	2018
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	169	188

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel, ces coûts sont refacturés à Bel SA et s'élèvent pour l'année 2019 à 3 441 milliers d'euros.

EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'Entreprise	
	2019	2018	2019	2018
Cadres	658	663	1	1
Agents de maîtrise et techniciens	275	284	6	4
Employés	67	73	1	2
Ouvriers	0	0	0	0
TOTAL	1 000	1 020	8	7

CICE

Le CICE a été supprimé le 1^{er} janvier 2019 et a été remplacé par un allègement des charges sociales employeurs.

NOTE 6 Résultat financier

Le résultat financier s'explique par :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Dividendes	74 561	95 159
Revenus des créances rattachées à participation ^(a)	37 011	35 635
Autres revenus		
Produits de cession de valeurs mobilières	67	(41)
Provisions (et reprises) pour risques de change	277	(1 045)
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres	1 109	(1 215)
Produits/charges d'intérêt	(24 308)	(25 085)
Gains/Pertes de change	(3 752)	2 785
TOTAL	84 965	106 193

(a) Dont revenus des créances rattachées à participation des entités du Groupe MOM (36 392 milliers d'euros en 2019 vs 35 550 milliers d'euros en 2018).

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Les provisions réglementées	7 879	3 327
Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	17 301	(27 671)
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	(1 240)	13 662
Les indemnités départs	(20 764)	(7 181)
Les autres produits exceptionnels	115	252
Le mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(275)	
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	39	101
TOTAL	3 055	(17 510)

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

(en milliers d'euros)	Courant	Exceptionnel	2019
Résultat comptable avant impôt et participations	86 621	3 055	89 676
Réintégrations	9 415	575	9 990
Déductions	(78 526)	(24 786)	(103 312)
Base imposable avant intégration fiscale	17 510	(21 156)	(3 646)
Incidence de l'intégration fiscale			(548)
Crédit d'impôt			(6 537)
TOTAL IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS			(7 085)

INCIDENCES DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS FUTURS

Bases d'impôt	Solde 31/12/2019	Variation année 2019	Solde 31/12/2018
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	28 075	(7 879)	35 954
Réévaluation	1 775	(1)	1 776
Instruments financiers	764	(177)	941
Autres différences temporaires	872	420	452
TOTAL 1	31 486	(7 637)	39 123
ALLÈGEMENT EN BASE		0	
Avantages au personnel	16 112	(369)	16 481
Actualisation des dépôts et cautionnements	2 129	(81)	2 210
Différence d'évaluation des stocks	773	(809)	1 582
Provision pour risques et charges	36	(19 224)	19 260
Charges non déductibles	1 915	(61)	1 976
Participation des salariés	3 770	1 617	2 153
Provision pour dépréciation d'actif	1 751	99	1 653
Location financement	962	421	541
Autres différences temporaires	4 767	(792)	5 559
TOTAL 2	32 215	(19 199)	51 415
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	(730)	11 562	(12 292)
ACCROISSEMENT/ALLÈGEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	(515)	4 040	(4 555)

Taux effectif d'impôt 2018 = 34,43 %.

Taux effectif d'impôt 2019 = 32,02 %.

En 2019, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de 3,3 %, soit 34,43 %. Cependant dans le cadre du projet de réduction progressive du taux d'impôt sur les sociétés, un taux de 28 % est appliqué sur le bénéfice allant jusqu'à 500 000 euros.

NOTE 9 Actif immobilisé**EXERCICE 2019****ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ**

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Transferts	Valeur brute au 31/12/2019
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	91 365	1 199	2	3 695	96 257
Fonds commercial	221 533				221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	11 567	7 052	4 664	(3 695)	10 260
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	26 454	322	52	67	26 791
Installations techniques, matériels et outillages	49 377	206	199	284	49 668
Autres	7 143	118	7	594	7 848
Immobilisations corporelles en cours	1 391	968		(945)	1 414
AVANCES ET ACOMPTES	0	17			17
Immobilisations financières					
Participations	1 200 187				1 200 187
Autres	690 556	61 727	38 032		714 251
TOTAL	2 299 573	71 609	42 956		2 328 226

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2019
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	76 032	5 049	2	81 079
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	12 374 *	1 578	42	13 910
Installations techniques, matériels et outillages	36 324	2 160	186	38 298
Autres	4 378	873	7	5 244
TOTAL	129 108	9 660	237	138 531

* Montant modifié par rapport au DDR de 2018.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 039 milliers d'euros.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 4 894 milliers d'euros.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La variation de ce poste de + 1 373 milliers d'euros porte principalement sur la refonte de la Maison de la Vache qui rit et l'acquisition de matériel pour les Centres de Recherche.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

La valeur brute des participations n'a pas évolué en 2019 (voir tableau des filiales et des participations).

Pour mémoire, les titres de Bel Syrie sont dépréciés à 100 % soit 15 660 milliers d'euros ainsi que les titres de Bel Tunisie soit 2 053 milliers d'euros.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes :

• Bel Karper	3 643
• Bel Tunisie Distribution	796
• Bel Rouzane Company	30

• Newton Holding	442 054
• MBMA	135 000
• Materne North America	75 988
• Bel Canada	20 551

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100 % depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 84 000 actions propres pour une valeur de 23 276 milliers d'euros ; pour rappel, nous détenons 84 962 actions propres au 31 décembre 2018 pour une valeur de 23 320 milliers d'euros.

NOTE 10 Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Fournisseurs et comptes rattachés	13 509	7 307
TVA	16 142	14 270
dont remboursement de crédits de TVA demandés	2 442	2 645
Autres	1 578	287
TOTAL	31 229	21 864

NOTE 11 Créances diverses

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Créance d'IS	15 951	13 084
Comptes courants	100 621	113 385
Comptes d'intégration fiscale	10	933
Autres	4 964	5 525
TOTAL	121 546	132 927

Au 31 décembre 2019, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Fromageries Bel Production France	42 747	43 952
Bel Australia	95	
Bel Canada	4 031	11 973
Bel UK		3
Bel Tunisie mktg	5	5
Bel Italia	5 233	4 773
Bel Polska		1
Bel Côte d'Ivoire	3 842	2 100
Bel Japon	9 658	12 227
Bel Suisse		660
MBMA	17 421	9 853
Mont Blanc	14 139	9 537
Materne North America		8 448
Materne	127	9 851
Materne Canada	1 519	
Autres (inférieures à 1 millier d'euros)	2	1
SICOPA	20	
Bel PMO Beyrouth	1 782	
TOTAL	100 621	113 384

D'autre part, les sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale étaient redevables, au titre du solde de l'impôt sur les bénéfices, d'une somme de 10 milliers d'euros (933 milliers d'euros en 2018).

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 90 922 milliers d'euros (90 910 milliers d'euros en 2018).

NOTE 13 Instruments de trésorerie

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif – reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice.

S'agissant d'opérations de couverture, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance et compte d'attente pour les pertes latentes ;
 - produits constatés d'avance et compte d'attente pour les profits latents.
- et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

NOTE 14 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance concernent l'*Exploitation* pour 2 776 milliers d'euros (2 190 milliers d'euros en 2018) et le *Financier* pour 4 676 milliers d'euros (2 266 milliers d'euros en 2018).

NOTE 15 Écarts de conversion**EXERCICE 2019**

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change *
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	92	92	
• sur créances	850	26	824
• sur dettes financières	18	18	
• sur dettes	114	66	48
TOTAL	1 074	202	872
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières	695	110	
• sur créances	368	68	
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières	4 969		
• sur dettes	532	495	
TOTAL	6 564	673	

* Sur écarts de conversion uniquement.

EXERCICE 2018

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change *
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	2 328	2 328	
• sur créances	506	130	376
• sur instrument de trésorerie	1		1
• sur dettes financières	192	192	
• sur dettes	215	47	168
TOTAL	3 242	2 697	545
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières			
• sur créances	98	60	
• sur instrument de trésorerie	2	2	
• sur dettes financières	6 833	2 520	
• sur dettes	240	220	
TOTAL	7 173	2 802	

* Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 Provisions pour dépréciation**EXERCICE 2019**

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles	32	107	8	131
Immobilisations financières	19 725	70	1 180	18 615
Stocks et en-cours	229	284	221	292
Clients	968	2	113	857
Créances diverses	66		66	0
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	22 657	463	1 588	21 532
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		393	334	
<i>financières</i>		70	1 180	
<i>exceptionnelles</i>			74	

La reprise de provision sur immobilisations financières est constituée par la reprise sur provision pour dépréciation des titres CAPAGRO (1 180 milliers d'euros).

EXERCICE 2018

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles	100		68	32
Immobilisations financières	18 510	1 215		19 725
Stocks et en-cours	85	220	76	229
Clients	1 090	10	132	968
Créances diverses	1 000		934	66
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	22 422	1 445	1 210	22 657
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		230	276	
<i>financières</i>		1 215		
<i>exceptionnelles</i>			934	

La reprise de provision de 934 milliers d'euros concerne la créance sur retenues à la source avec notre filiale Bel Égypte (provision utilisée).

La dotation sur immobilisations financières est principalement constituée de la provision pour dépréciation des titres CAPAGRO (1 179 milliers d'euros).

NOTE 17 Capital

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euro dont 84 000 étaient détenues par l'Entreprise à la date du 31 décembre 2019 donnant droit à 13 397 145 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 2019, on dénombre 6 606 810 droits de vote double exerçables en Assemblée.

NOTE 18 Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

EXERCICE 2019

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	35 954	2 291	10 169	28 076
Provision spéciale de réévaluation *	1			1
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
TOTAL	37 662	2 291	10 169	29 784

* Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

EXERCICE 2018

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	39 279	4 431	7 756	35 954
Provision spéciale de réévaluation *	3		2	1
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
TOTAL	40 989	4 431	7 758	37 662

* Concerne uniquement le poste constructions.

NOTE 19 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	
Capitaux propres au 31 décembre 2017	1 072 628
Écarts de réévaluation	(3)
Dividendes (AG mixte du 14 mai 2018)	(48 106)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	587
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(101)
Provisions réglementées	(3 326)
Résultat de l'exercice	92 231
Capitaux propres au 31 décembre 2018	1 113 910
Écarts de réévaluation	(2)
Dividendes (AG mixte du 22 mai 2019)	(34 018)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	423
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(32)
Provisions réglementées	(7 879)
Résultat de l'exercice	93 086
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	1 165 488

NOTE 20 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises		Montant à la fin de l'exercice
			Utilisées	Devenues sans objet	
Litiges et risques	7 647	130	1	5 591	2 185
Pertes de change	1 510	1 233	1 510		1 233
Restructuration	19 224		18 802	422	
Retenues à la source	1 178	1 661	1 177		1 662
Plan d'action gratuite	2 192	850	185		2 857
Autres	758	61	50	97	672
TOTAL	32 509	3 935	21 725	6 110	8 609
Dont dotations et reprises					
<i>d'exploitation</i>		2 572	1 413	97	
<i>financières</i>		1 233	1 510		
<i>exceptionnelles</i>		130	18 802	6 013	

Les principales reprises de l'exercice non utilisées concernent, pour l'essentiel, des provisions pour litige fiscal et le PDV (prime de revitalisation).

NOTE 21 Autres emprunts obligataires

Deux emprunts obligataires constituent ce poste :

- un premier emprunt de 500 000 milliers d'euros contracté en avril 2017 assorti d'un coupon de 1,50 % à échéance du 24-04-2024, hors intérêts courus non échus de 5 287 milliers d'euros ;
- un second emprunt de 125 000 milliers d'euros contracté en octobre 2019, à échéances 2027 et 2029 indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale et environnementale, hors intérêts courus non échus de 394 milliers d'euros.

Ces deux emprunts souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

Également en 2019, nous avons eu le remboursement de 140 000 milliers d'euros d'emprunt obligataire type Euro PP, arrivé à échéance.

NOTE 22 Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

Une opération de financement sur le marché du *Schuldschein* constitue l'essentiel de ce poste. Cette opération comporte deux tranches à maturité comprise entre 2020 et 2023 :

- 42 000 milliers d'euros à taux fixe ;
- 95 000 milliers de dollars (88 826 milliers d'euros) à taux variable.

L'évolution favorable du dollar a réduit la dette pour un montant de 4 763 milliers d'euros.

Les intérêts courus non échus des emprunts obligataires sont de 795 milliers d'euros.

NOTE 23 Emprunts et dettes financières divers

L'essentiel de ce poste est constitué de dettes rattachées à des participations avec Grupo Fromageries Bel Espana pour un montant de 129 665 milliers d'euros - intérêts courus inclus (125 776 milliers d'euros en 2018), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 1 112 milliers d'euros - intérêts courus inclus (1 132 milliers d'euros en 2018),

ainsi que du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 30 000 milliers d'euros (4 367 milliers d'euros en 2018), et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 3 889 milliers d'euros - intérêts courus inclus (4 807 milliers d'euros en 2018).

NOTE 24 Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 28 378 milliers d'euros (23 803 milliers d'euros en 2018) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 Autres dettes diverses

(en milliers d'euros)	2019	2018
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	422 832	408 007
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	1 331	6 948
Dettes provisionnées pour participation des salariés aux résultats	3 772	2 158
Autres	1 218	7 077
TOTAL	429 153	424 190

NOTE 26 Produits constatés d'avance et compte d'attente

Les produits constatés d'avance concernent l'*Exploitation* pour 25 milliers d'euros (36 milliers en 2018) et le *Financier* pour 1 924 milliers d'euros (362 milliers en 2018).

NOTE 27 Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en milliers d'euros)	2019	2018
Résultat net de l'exercice	93 086	92 231
Impôts sur les bénéfices	(7 085)	(6 015)
Résultat avant impôts	86 001	86 216
Variation des provisions réglementées	(7 878)	(3 327)
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	78 123	82 889

NOTE 28 Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce**PRODUITS À RECEVOIR**

(en milliers d'euros)	2019	2018
Créances clients et comptes rattachés	6 107	2 944
Autres créances d'exploitation	23 748	15 188
Créances diverses		
Disponibilités	57	55
TOTAL	29 912	18 187

CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	2019	2018
Emprunts obligataires	5 681	5 439
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	795	774
Emprunts et dettes financières divers	11 723	7 869
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	91 496	78 270
Dettes fiscales et sociales	47 100	33 143
Autres dettes d'exploitation	25 405	22 464
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	147	41
Autres dettes diverses	349	4 900
TOTAL	182 696	152 900

CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

(en milliers d'euros)	2019	2018
Créances clients et comptes rattachés	197	380
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		

La Société n'effectue pas de paiement par effet de commerce, elle s'acquitte de ses dettes par virements bancaires.

NOTE 29 Engagements financiers

(en milliers d'euros)	2019	2018
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Cautions bancaires	206	206
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzaneh et Bel Australia)	443	443
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...	4	4
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 29.1 ci-dessous)	16 112	16 482
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine et Bel Shostka Service)	10 927	10 564
TOTAL	27 692	27 699
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. Note 29.2 ci-dessous)	820 000	820 000
Cautions s/créances clients Export	7 103	6 867
Garantie de bonne exécution de contrat		
TOTAL	827 103	826 867
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVISES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières (cf. Note 29.3 ci-dessous)	51 344	59 256
• à moins d'un an 6 846		
• de un à cinq ans 27 383		
• supérieur à 5 ans 17 115		
Locations mobilières	4 789	4 729
• à moins d'un an 1 935		
• de un à cinq ans 2 854		
• supérieur à 5 ans		
Commandes d'immobilisations	919	1 463
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 29.4 ci-dessous)	5 912	1 421
TOTAL	62 964	66 869

29.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES SIMILAIRES

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 62 ans pour les cadres et progressivement 65 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les techniciens et agents de maîtrise et progressivement 63 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les autres catégories de personnels et progressivement 63 ans selon l'année de naissance ;
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
 - 2019 : 1,0 % nominal dont inflation de 1,8 %,
 - 2018 : 1,7 % nominal dont inflation de 1,8 %.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les Engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

29.2 INSTRUMENTS FINANCIERS**29.2.1 Gestion des risques de marché**

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

29.2.2 Gestion du risque financier et de liquidité

Poursuivant sa politique de diversification de ses sources de financement, le Groupe a réalisé notamment les opérations suivantes au cours de l'exercice 2019 :

- émission d'un nouvel emprunt obligataire pour 125 millions d'euros, à échéances 2027 et 2029, indexé sur des

performances en matière de responsabilité sociale et environnementale ;

- remboursement de 140 millions d'euros d'emprunt obligataire type Euro PP, arrivés à échéance.

Au 31 décembre 2019, la société Bel SA dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées de 300 millions d'euros d'une part et de 520 millions d'euros d'autre part, de maturité respectivement 2023 et 2024. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de Commercial Papers d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 30 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 50 millions d'euros ;
- le nouvel emprunt obligataire, type Euro PP de 125 millions d'euros, de maturité 2027 et 2029, contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- un *term loan* amortissable de 95 millions de dollars à maturité 2023 ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein*, comportant 42 millions d'euros à maturité comprise entre 2020 et 2023.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires.

La société Bel SA s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué, son Euro PP et le *Schuldschein* à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,50 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2019, ce ratio s'élève à 1,67 contre 2,11 au 31 décembre 2018.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel SA pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique et fiscale dans la remontée des excédents

ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiement intragroupe.

29.2.3 Gestion du risque de change

La société Bel SA, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Bel SA est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

La société Bel SA couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2019 la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2021. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2019 et 2020 sont attendus sur 2020 et impacteront les résultats des exercices 2020.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, la société Bel SA recalcule ses expositions nettes en devises. La société Bel SA utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.

Situation comparative des positions de change, de taux et de matières premières :

VALORISATION DES COUVERTURES CONTRACTÉES PAR LA SOCIÉTÉ BEL SA

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
	Valeur de marché	Valeur de marché
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE	(1 784)	(4 179)
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX	(2 541)	2 087
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE VARIATION DE PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES	-	17
TOTAL DU PORTEFEUILLE DE LA SOCIÉTÉ BEL	(4 325)	(2 075)
TOTAL DU PORTEFEUILLE DE COUVERTURE DE LA SOCIÉTÉ BEL AVEC SES FILIALES	1 924	346

Au 31 décembre 2019, la société Bel SA avait contracté les couvertures suivantes :

			Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
Type d'opérations	Cross	Entité	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
1- TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES						
Achat à terme	EUR GBP		19 700	(289)	25 750	147
Vente à terme	EUR PLN		27 500	566	30 500	71
Achat à terme	EUR USD		82 983	(1 000)	78 211	(2 213)
Achat à terme	Autres		48 827	(197)	47 848	(239)
Vente à terme	Autres		1 962	39	2 195	(41)
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES				(881)		(2 275)
2- OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES						
Achat de <i>call</i>	EUR GBP		58 000	203	54 600	1 083
Vente de <i>put</i>	EUR GBP		30 000	(677)	32 050	(371)
Achat de <i>put</i>	EUR PLN		37 000	654	39 000	373
Vente de <i>call</i>	EUR PLN		14 350	(16)	21 000	(137)
Achat de <i>call</i>	EUR USD		153 860	555	155 645	402
Vente de <i>put</i>	EUR USD		105 346	(846)	57 323	(2 726)
Achat de <i>call</i>	Autres		49 009	271	64 268	756
Vente de <i>put</i>	Autres		21 430	(263)	32 791	(519)
OPTIONS SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES				(119)		(1 139)
3-TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS						
Achat à terme	EUR GBP		1 000	(75)	-	-
Achat à terme	EUR USD		15 131	(266)	8 404	(301)
Achat à terme	Autres		3 877	(166)	-	-
Vente à terme	Autres		-	-	4 635	156
TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS				(507)		(145)
4-OPTIONS DE CHANGE VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS						
Vente de <i>put</i>	EUR USD		-	-	8 214	(459)
Achat de <i>call</i>	EUR USD		-	-	15 534	2
OPTIONS DE CHANGE VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS				-		(457)
5-OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS						
Swap vendeur à terme	EUR GBP		12 909	15	7 738	86
Swap vendeur à terme	EUR PLN		4 215	11	2 564	(8)
Swap vendeur à terme	EUR USD		47 162	(325)	53 785	(155)
Swap vendeur à terme	Autres		6 378	10	263	2
Swap acheteur à terme	Autres		15 261	12	25 132	(14)
OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS				(277)		(89)

			Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
Type d'opérations	Cross	Entité	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
6-AUTRES OPÉRATIONS						
Achat de <i>call</i>	EUR GBP		8 100	3	-	-
Vente de <i>call</i>	EUR GBP		7 000	(3)	4 000	(52)
Vente de <i>call</i>	EUR USD			-	3 906	(6)
Vente de <i>call</i>	Autres		489	-	978	(16)
Autres opérations				-		(74)
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE				(1 784)		(4 179)

La société Bel SA garantit les flux en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de changes annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de la

société Bel SA avec ses filiales au 31 décembre 2019 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2019 et encaissé sur 2020.

			Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
Achat à terme	EUR / USD	Bel Brands USA			5 620	(207)
Vente à terme	EUR / USD	Bel Brands USA	8 829	664	6 020	222
Achat à terme	EUR / CAD	Bel Canada	-	-	1 700	58
Vente à terme	EUR / CAD	Bel Canada	1 352	90	3 584	(122)
Vente à terme	USD / CAD	Bel Canada	241	(2)	122	(9)
Achat à terme	EUR / JPY	Bel Japon	-	-	1 000	(25)
Vente à terme	EUR / JPY	Bel Japon	8 724	645	7 159	177
Achat à terme	DKK / EUR	Bel Nordic	878	(2)	538	(2)
Achat à terme	NOK / EUR	Bel Nordic	233	(2)	845	(43)
Vente à terme	NOK / EUR	Bel Nordic	-	-	602	31
Vente à terme	EUR / SEK	Bel Nordic	157	4	993	(68)
Achat à terme	EUR / PLN	Bel Polska	13 630	(83)	1 468	14
Achat à terme	EUR / CHF	Bel Suisse	-	-	536	3
Vente à terme	EUR / CHF	Bel Suisse	2 656	183	536	(3)
Vente à terme	EUR / CZK	Bel Syry Cesko	1 520	48	2 274	43
Achat à terme	EUR / CZK	Bel Syry Cesko	-	-	1 700	(32)
Vente à terme	EUR / GBP	Bel UK	4 149	285	9 137	251
Vente à terme	EUR / USD	Bel USA	1 253	94	1 587	58
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			1 924		346	

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 2019, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2020 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 75 % et 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.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le Groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

29.2.4 Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel SA qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

		Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
(en milliers d'euros)					
Type d'opérations	Devise	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE TAUX					
Swap emprunteur taux fixe	EUR	47 500	(624)	50 000	(457)
Swap receveur taux fixe	EUR	72 500	(1 127)	10 000	46
Swap emprunteur taux fixe	USD	84 565	(253)	87 336	2 498
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CAD	20 551	(537)		-
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			(2 541)		2 087

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts de la société Bel SA.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions de devises)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Swaps de taux	EUR	120	115	107,5	97,5	62,5	62,5	62,5	62,5	31,25	31,25	31,25
Swaps de taux	USD	95	85	70	50	-	-	-	-	-	-	-
Swaps de devises	EUR/CAD	30	30	7,5	-	-	-	-	-	-	-	-

29.2.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*Debt Value Adjustment*) et de la CVA (*Credit Value Adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux est non significative au 31 décembre 2019.

29.2.6 Gestion du risque de matières premières

Au cours de l'exercice 2019, la société Bel SA a mis en place pour le compte de sa filiale française FBPF, quelques contrats de couvertures pour ses achats de beurre sur l'*European Energy Exchange*, tous dénoués au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, la société Bel SA avait les positions suivantes :

Type d'opérations	Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)
EEX Cash Settled Butter				
Achat de forward	-	-	600	17
TOTAL EEX CASH SETTLED BUTTER		-		17
TOTAL FRANCE		-		17

29.2.7 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2019, Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

29.3 LOCATIONS IMMOBILIÈRES

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les 8 prochaines années pour un montant global de 51 millions d'euros.

29.4 PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs et la provision constituée pour 2 857 milliers d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en milliers d'euros)	Plan 2019 cash	Plan 2019 actions	Plan 2018 cash	Plan 2018 actions	Plan 2017 cash	Plan 2017 actions	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine *	4 856	11 511	3 757	8 809	3 514	8 241	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	140	140	120	120	42,1	42,1	
Nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	4 627	10 974	2 344	5 628	743	1 795	
Valeur de l'action en euros	320,00	183,99	493,03	183,99	527,00	183,99	
Montant en charges en 2017					828	519	1 387
Montant en charges en 2018			782	535	(345)	(207)	398
Montant en charges en 2019	706	834	321	209	30	5	2 274

* Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2017 de Bel SA pour un montant de 137 milliers d'euros représentant 1 247 actions, la provision relative au plan cash 2018 de Bel SA pour un montant de 591 milliers d'euros représentant 1 392 actions, et la provision relative au plan cash 2019 de Bel SA pour un montant de 375 milliers d'euros représentant 2 277 actions.

29.5 AUTRES ENGAGEMENTS

Procès et litiges

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

NOTE 30 Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe

Les comptes de Bel SA, société mère du Groupe Bel, sont inclus dans la consolidation du Groupe Unibel, dont le Siège social se situe au 2, allée de Longchamp, 92150 Suresnes.

Une copie des états financiers peut être obtenue à cette adresse et consultable sur le site www.groupe-bel.com

NOTE 31 Événements postérieurs à la clôture

Pas d'événement significatif à signaler.

NOTE 32 États des échéances et des dettes**ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES AU 31/12/2019**

Rubriques et postes (en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		à 1 an au +	à + d'1 an ^(e)
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	679 773	679 773	
Prêts ^(a)	6 449	323	6 126
Autres	28 029	453	27 576
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	164 107	164 107	
Autres	153 162	153 162	
Charges constatées d'avance	7 452	7 104	348
TOTAL	1 038 972	1 004 922	34 050
DETTES			
Autres emprunts obligataires ^(b)	630 680	5 680	625 000
Emprunts ^(b) et dettes auprès des établissements de crédit ^(c)	129 114	33 451	95 663
Emprunts et dettes financières divers ^{(b) (d)}	215 145	181 950	33 195
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	193 593	193 593	
Dettes fiscales et sociales	52 314	42 642	9 672
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3 851	3 851	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(d) (e)}	457 532	453 760	3 772
Produits constatés d'avance	1 949	1 949	
TOTAL	1 684 178	916 876	767 302
(a) Prêts accordés en cours d'exercice	330		
Prêts récupérés en cours d'exercice	321		
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice	209 420		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	202 434		
(c) dont :			
- à deux ans au maximum à l'origine	29 190		
- à plus de 2 ans à l'origine	99 924		
(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)	424 162		
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	3 772		

(en millions d'euros)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Sté a un lien de participation
POSTES		
Participations	1 182 439	
Créances rattachées à des participations	678 977	
Autres titres immobilisés	23 276	
Prêts		4
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	75 898	
Autres créances	105 980	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	130 776	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	80 913	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	429 075	
Produits de participation	111 572	
Autres produits financiers	2 408	
Charges financières	7 247	

Transactions avec des parties liées :

- Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2019 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 78 529 milliers d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 100 points de base a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2019 de 519 milliers d'euros.

- Convention de prestations de services avec la société Unibel
Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 6 505 milliers d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2019.
- Charges opérationnelles refacturées à Bel SA par les sociétés non consolidées
Pour l'exercice 2019, des charges opérationnelles d'un montant de 12 222 milliers d'euros ont été facturées à Bel SA.

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

Sociétés	Capital ⁽¹⁾	Capitaux propres autres que le capital ⁽¹⁾	% Capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société non remboursés	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la Société	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	En milliers de devises			Brute	Nette		En milliers d'euros	
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS								
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la Société) :								
Françaises								
Fromageries Picon 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	600 EUR	2 948 EUR	99,975	5 638	5 638			1 200
Fromageries Bel Production France 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	48 917 EUR	127 373 EUR	100,000	132 209	132 209	42 747		6 875
SAS des Fermiers Réunis 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	7 200 EUR	10 911 EUR	99,848	18 118	18 118			798
SOFICO 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	2 339 EUR	9 181 EUR	99,965	2 376	2 376			1 792
Fromagerie Boursin SAS Route de St Aquilin 27120 Croisy sur Eure	2 825 EUR	18 261 EUR	100,000	23 630	23 630			927
SICOPA 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	591 402 EUR	459 004 EUR	100,000	780 174	780 174	20		59 534
LVQR Diffusion 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	50 EUR	373 EUR	100,000	50	50			
ATAD 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	300 EUR	(47 EUR)	100,000	413	378			
Newton Holding 2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	253 168 EUR	311 858 EUR	68,060	190 300	190 300	442 055		
Étrangères								
Bel Tunisie – Tunis/Tunisie	3 000 TND	(7 695 TND) ^(b)	99,000	2 053	0			
Bel Syrie – Damas/Syrie	1 045 000 SYP	17 531 SYP	99,976	15 660	0			
Bel Algérie SpA – Alger/Algérie	3 318 941 DZD	4 956 354 DZD	99,023	21 170	21 170			588
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX								
Filiales non reprises au paragraphe I								
a) Filiales françaises (ensemble)				19	19			
b) Filiales étrangères (ensemble)				8 377	8 377	1 782		2 847
Participations non reprises au paragraphe I								
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)								
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)								

(1) Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

(2) Donnée 2008.

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES ET TITRES DE PARTICIPATION DÉTENUS

(en milliers d'euros)		Valeur nette au bilan 2019	Valeur nette au bilan 2018
PARTICIPATIONS			
Françaises			
188 415 809	NEWTON HOLDING	190 300	190 300
3 706 666	FROMAGERIES BOURSIN SAS	23 630	23 630
239 635	SAS DES FERMIERS RÉUNIS « SASFR »	18 118	18 118
39 426 801	SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE COMMERCIALE ET DE PARTICIPATION « SICOPA »	780 174	780 174
132 208 521	Fromageries Bel Production France	132 209	132 209
155 865	SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE « SOFICO »	2 376	2 376
19 995	FROMAGERIES PICON	5 638	5 638
10 000	ATAD	378	378
999	SOCIÉTÉ DES PRODUITS LAITIERS « SPL »	15	15
3 333	LVQR DIFFUSION	50	50
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		4	4
		1 152 892	1 152 892
Étrangères			
76 664	BEL EGYPT EXPANSION FOR CHEESE PRODUCTION	7 223	7 223
3 286 518	BEL ALGÉRIE SpA	21 170	21 170
594	BEL TUNISIE		
1 044 745	BEL SYRIE		
10	BEL VIETNAM	1 152	1 152
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		2	2
		29 547	29 547
TOTAL PARTICIPATIONS		1 182 439	1 182 439
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS			
Français			
	CAP AGRO		3 864
37 051	FPCI CAP AGRO-INNOVATION B	3 635	
1 120	SOGAL- SOCAMUEL	17	17
84 000	Bel SA	23 276	23 319
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		25	25
		26 952	27 225
Étrangers			
	PARMALAT		56
			56
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		26 952	27 281
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		90 922	90 910

RÉSULTATS (ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES) DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ARTICLES R. 225-81, R. 225-83 & R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

Nature des indications	2019	2018	2017	2016	2015
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503
Nombre des actions ordinaires existantes	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 317 068 112	1 314 188 053	1 317 849 203	1 385 125 072	1 434 159 274
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	66 840 700	114 668 722**	125 036 074	116 860 557	127 959 921
Impôts sur les bénéfices	(7 084 961)	(6 015 645)	(18 239 459)	7 654 506	10 069 368
Participation des salariés due au titre de l'exercice	3 675 049	2 053 071	2 246 437	2 885 920	3 258 259
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	93 085 516	92 230 775	133 401 905	101 721 485	116 143 510
Résultat distribué	41 234 010*	34 018 058*	48 106 345*	67 005 266*	61 851 015*
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	10,22	17,26	20,52	15,47	16,68
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	13,54	13,42	19,41	14,80	16,90
Dividende attribué à chaque action	6,00	4,95	7,00	9,75	9,00
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 000	1 020	1 024	1 005	994
Montant de la masse salariale de l'exercice	92 957 668	76 417 529	74 201 969	74 300 273	71 725 992
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	38 985 414	38 678 052	38 739 043	38 996 129	38 582 462

* 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 ».

** Montant modifié par rapport au DDR 2017.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société BEL,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société BEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 11 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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 des titres de participation*Note 1.3 « Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières »***RISQUE IDENTIFIÉ**

Au 31 décembre 2019, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 182 millions d'euros, soit 41 % du total de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie issues des données budgétaires à cinq ans des filiales.

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et de la sensibilité des modèles d'évaluation aux hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Notre appréciation de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation est fondée sur le processus mis en place par la Société pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- vérifier la concordance des quotes-parts de situation nette retenues par la Société avec les états financiers des différentes sociétés ;
- lorsque la quote-part de situation nette est inférieure à la valeur des titres, obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées et les rapprocher des plans d'affaires des filiales ;
- vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique de performance du Groupe et des entités, et conforter, notamment par entretiens avec les responsables financiers de chaque zone géographique, les perspectives futures de croissance.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 11 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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. 441-4 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. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la Société BEL par les Assemblées générales du 25 juin 1998 pour Deloitte & Associés et du 12 mai 2010 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la 28^e année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 10^e année de sa mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément

aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris - La Défense, le 31 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

5.5.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les **Commissaires aux comptes titulaires** sont :

- **Société Deloitte & Associés**, représentée par M. Jean-Pierre Agazzi

6, place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex

La société Deloitte Touche Tohmatsu, devenue Deloitte & Associés en 2005, a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 juin 1997. Son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016 pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

- **Société Grant Thornton**, représentée par Mme Virginie Palethorpe

29, rue du Pont, 92200 Neuilly-sur-Seine

La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de la société Pierre-Henri Scacchi, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016 pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Les **Commissaires aux comptes suppléants** sont :

- **Société Bureau d'études administratives sociales et comptables (BEAS)**

6, place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex

La société BEAS a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Le mandat de la société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte & Associés a été renouvelé le 12 mai 2016 pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

- **L'Institut de gestion et d'expertise comptable (IGEC)**

22, rue Garnier, 92200 Neuilly Sur Seine

La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de M. Pierre-François Allioux, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016, pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La société IGEC est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Information concernant les démissions ou les non-renouvellements des contrôleurs légaux

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2019.

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 2019, 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 2018 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 sous le numéro D.19-0257 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2018 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2018 » ;
- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018 sous le numéro D18-0217 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2017 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2017 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.6.2 AUTRES INFORMATIONS VÉRIFIÉES PAR LES CONTRÔLEURS LÉGAUX

Dans les comptes consolidés

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 26 720 000 euros pour l'exercice 2019.

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 445 291 euros et l'impôt correspondant à 153 314 euros.

ARTICLE D. 441 I. - 1° : 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	4139					521
Montant total des factures concernées TTC	101 050 738	234 152	117 275	56 254	150 832	558 513
% du montant total des achats TTC de l'exercice	7,49 %	0,02 %	0,01 %	0,00 %	0,01 %	0,04 %
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			97			
Montant total des factures exclues TTC			3 997 171			
(C) Délais de paiement de référence utilisé (contractuel ou délai légal - article L. 441.6 ou article L. 443.1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30/40/50 jours fin de décade : délais contractuels					

ARTICLE D. 441 I. - 1° : FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	7 059					2 774
Montant total des factures concernées TTC	132 039 070	1 145 599	1 489 460	(220 760)	5 561 696	7 975 995
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	9,1 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,4 %	0,5 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			3 132			
Montant total des factures exclues TTC			14 908 892			
(C) Délais de paiement de référence utilisé [contractuel ou délai légal - article L. 441.6 ou article L. 443.1 du Code de commerce]						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30 jours fin de decade date de facture (france) 60 jours date d'embarquement (export)					

5.6.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES NON CONTENUES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Ce paragraphe est sans objet.

5.7 DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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 2019, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

(en euros par action)	2015	2016	2017	2018	2019
Dividende net	9,00	9,75	7,00	4,95	6,00

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 de procéder au titre de l'exercice 2019 au paiement d'un dividende de 6,00 euros par action. Cette distribution sera effectuée le vendredi 22 mai 2020. Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un

résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte pour faire sa proposition de distribution des dividendes.

5.10 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au chapitre 2 « Facteurs de risques et politiques d'assurance » du présent document d'enregistrement universel.

5.11 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Les principaux changements de la situation financière intervenus au cours de l'exercice sont décrits au paragraphe 5.3.1 et dans la Note 4.15.2 de l'Annexe aux états financiers consolidés.

Les principaux événements de l'exercice concernant la situation commerciale du Groupe sont décrits au paragraphe 1.3 « Marchés et activité en 2019 ».



ACTIONNARIAT ET BOURSE⁽¹⁾

6.1	Actionnariat et capital	226
6.2	Bourse	232

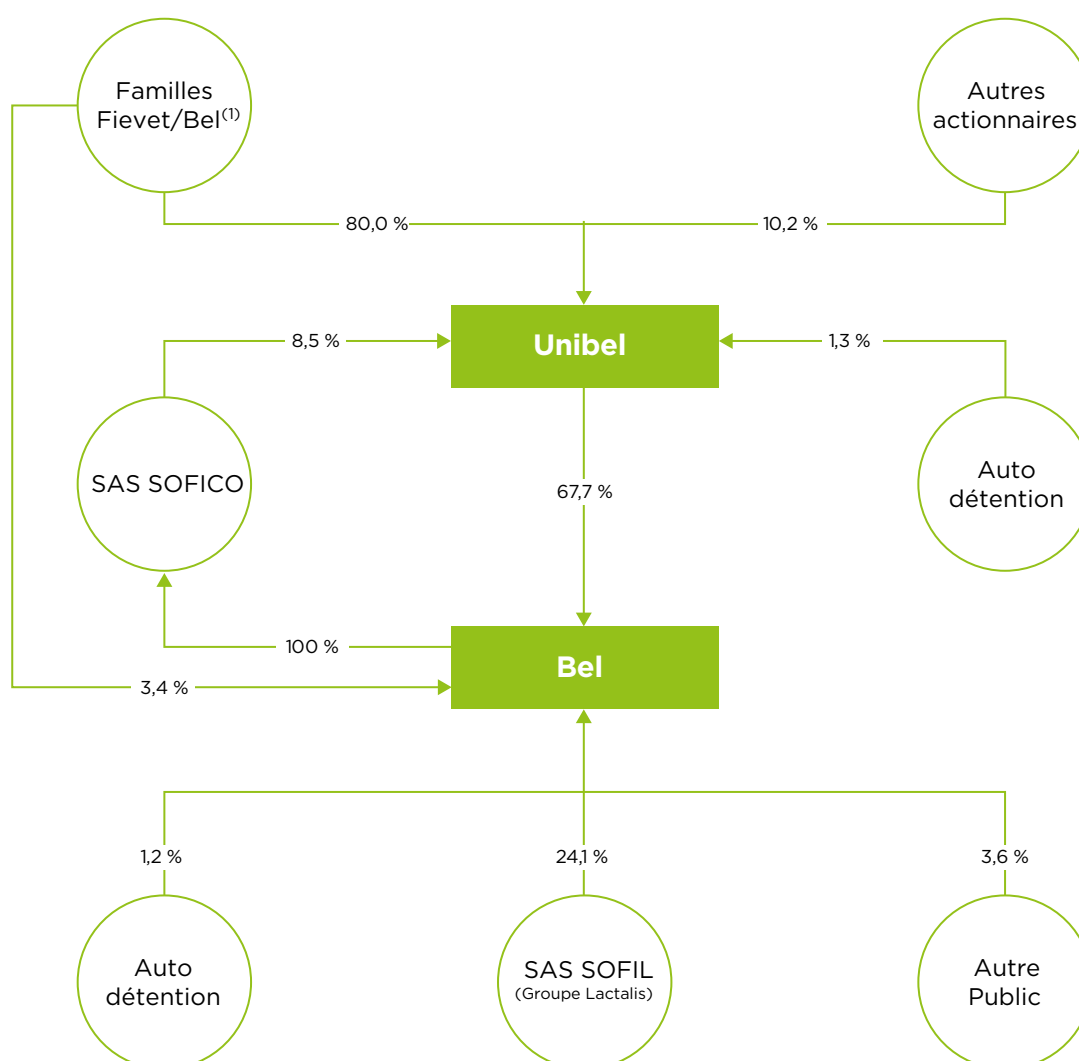
6

(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 2019 ET AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

ORGANIGRAMME ACTIONNARIAL DU GROUPE BEL (EN % DU CAPITAL)



(1) Ce libellé regroupe les signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

Bel au 31 décembre 2019	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	9 302 474	69,00 %	9 302 474	69,44 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	474 049	3,52 %	474 049	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	9 776 523	72,53 %	9 776 523	72,97 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	3 306 646	24,53 %	3 306 646	24,68 %
Autres actionnaires	246 554	3,59 %	313 976	2,33 %	313 976	2,34 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 899 877	27,65 %	3 620 622	26,46 %	3 620 622	27,03 %
Autodétention	84 000	1,22 %	84 000	0,62 %	-	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100 %	13 481 145	100 %	13 397 145	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

Aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et en droits de vote depuis le 31 décembre 2019.

Le capital est composé de 6 872 335 actions auxquelles sont associés au 31 décembre 2019 13 481 145 droits de vote bruts et 13 397 145 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions autodétenues.

97,5 % des actions sont nominatives et détenues par 255 actionnaires ; 97,4 % des actions votantes bénéficient d'un droit de vote double après quatre années d'inscription nominative continue. En avril 2016, 1 355 actionnaires détenaient ensemble 157 680 actions au porteur, soit plus de 99 % des actions au porteur alors existants ; l'émetteur ne détient pas d'informations plus récentes sur les actionnaires au porteur.

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel détient plus des 2/3 du capital et des droits de vote (avis AMF n° 210C0461 du 28 mai 2010). Elle est contrôlée par des membres du groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 ; ce pacte est détaillé dans l'avis AMF n° 213C1436 du 26 septembre 2013 et dans le document d'enregistrement universel d'Unibel ; ces actionnaires contrôlent aujourd'hui 80 % du capital et 88 % des droits de vote bruts d'Unibel.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, SOFICO, filiale à 100 % de la société Bel, détient en autocontrôle 8,45 % des actions d'Unibel.

Le groupe Lactalis, contrôlé par la famille Besnier, détient par l'intermédiaire de sa filiale Société pour le Financement de l'Industrie Laitière, SOFIL, plus de 20 % du capital et des droits de vote de Bel (avis AMF n° 211C0106 du 28 janvier 2011). Le groupe Lactalis n'est représenté dans aucune instance de gouvernance du Groupe Bel.

À la connaissance de l'émetteur, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote

et aucun actionnaire, en dehors du groupe familial et de la SOFIL, ne détient seul ou de concert, de quelque manière que ce soit, plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil légal ou statutaire n'a été déclaré au cours de l'exercice.

Dans le cadre des articles 787 B, 885 I *bis* et 885 I *quater* du Code général des impôts, des engagements de conservation, dits « pactes Dutreil », ont pu être souscrits par des actionnaires et notamment par des membres du groupe familial Fiévet-Bel et Unibel.

Le plus récent de ces engagements a les caractéristiques suivantes :

Engagement de conservation

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	09/01/2019
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	Tacite, par 3 mois
% du capital engagé à la date de signature	70,5 %
% des droits de vote engagés à la date de signature	71,9 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale de 75 % en base taxable vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

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.

	31/12/2019			31/12/2018			31/12/2017		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	69,44 %	4 651 237	67,68 %	69,45 %	4 651 237	67,68 %	69,38 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	72,97 %	4 888 458	71,13 %	72,99 %	4 888 458	71,13 %	72,92 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	24,68 %	1 653 323	24,06 %	24,69 %	1 653 323	24,06 %	24,70 %
Autres actionnaires	246 554	3,59 %	2,34 %	245 592	3,57 %	2,32 %	250 357	3,64 %	2,37 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 899 877	27,65 %	26,46 %	1 898 915	27,63 %	27,01 %	1 903 680	27,70 %	27,08 %
Autodétention	84 000	1,22 %	0,00 %	84 962	1,24 %	0,00 %	80 197	1,17 %	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

6.1.2 INFORMATIONS SUR LE CONTRÔLE DU CAPITAL

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conventions contenant des clauses portant sur au moins 0,5 % des actions ou des droits de vote et prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Tous les financements, moyen et long terme de Bel et de certaines filiales contrôlées directement ou indirectement par Bel sont dotés d'une clause de changement de contrôle : les banques et investisseurs pourraient demander le remboursement des avances et lignes de crédit consenties, augmentées des intérêts exigibles et de toutes autres sommes dues, à condition, toutefois, que la majorité des prêteurs sollicitent ce remboursement. Le changement de contrôle s'entend de l'hypothèse dans laquelle les actionnaires de référence de la Société cesseraient de détenir, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social et des droits de vote de Bel (voir note annexe comptes consolidés).

Il n'existe pas d'autre accord qui soit modifié ou prenne fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les actionnaires familiaux sont représentés par M. Antoine Fiévet, Président-directeur général, également membre du Directoire d'Unibel, et par M. Florian Sauvin, administrateur, membre du Directoire.

Unibel, société *holding* animatrice du Groupe, est administrateur de la Société. M. Bruno Schoch, Président du Directoire d'Unibel, est le représentant permanent d'Unibel au Conseil de Bel.

Les mesures prises pour assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- le Conseil d'administration comporte trois administrateurs indépendants sur sept membres : M. Thierry Billot, administrateur référent, Mme Fatine Layt, et Mme Nathalie Roos ; les comités du Conseil sont également composés d'une majorité d'indépendants ;
- il a été mis en place une charte que tous les administrateurs se sont engagés à respecter, qui définit les devoirs de l'administrateur ; notamment les administrateurs se doivent d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social ; ils doivent représenter l'ensemble des actionnaires et ils ont un devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts ;
- les pouvoirs du Directeur général ont été limités (voir *supra* paragraphe 4.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction »).

La composition des organes d'administration et de direction et les principes de gouvernance appliqués sont détaillés aux paragraphes 4.1 « Principes de gouvernance » et 4.2 « Rémunérations et avantages ».

6.1.3 CAPITAL SOCIAL

Situation au 31 décembre 2019

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2019 de 10 308 502,50 euros. Il est divisé en 6 872 335 actions de 1,50 euro de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Titres donnant accès au capital, actions non représentatives de capital social, options

Au 31 décembre 2019, 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 2016	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions (AGA) existantes ou à émettre de la Société au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.	30 000 actions	38 mois soit jusqu'au 11 juillet 2019	(a)
11 mai 2017	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour augmenter le capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	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 10 juillet 2019	(b)
14 mai 2018	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.		38 mois soit jusqu'au 13 juillet 2021	(c)
22 mai 2019	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du code du travail.	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social atteint à la date de décision de cette augmentation.	26 mois soit jusqu'au 21 juillet 2021	(d)
22 mai 2019	Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'Administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.		AGO 2020	(d)
22 mai 2019	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.	30 000 actions	38 mois soit jusqu'au 21 juillet 2022	(d)

(a) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

(b) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

(c) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

(d) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

Historique du capital social au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (en euros)	Réserves	À l'issue de l'opération, nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/2015	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2019	Situation finale	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335

Franchissements de seuils statutaires

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, les statuts de Bel disposent à l'article 10 que toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux Assemblées ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la Société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %. Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote possédée devient inférieure à l'un des seuils ci-dessus. En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées de droit de vote. En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi et la réglementation en vigueur. Toutefois, sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société.

Titres au porteur identifiables

En vue de l'identification des détenteurs de titres, la Société est en droit, conformément à l'article 9 des statuts, de demander à tout moment au dépositaire central, le nom, ou, pour une personne morale, la dénomination, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par la loi, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Ces données sont traitées dans le respect des règles de confidentialité édictées par l'article L. 228-2 du Code de commerce. Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée, les actionnaires bénéficient d'un droit d'accès, de rectification ou d'opposition aux informations qui les concernent, qu'ils peuvent exercer en s'adressant au secrétariat général d'Unibel au siège social.

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Assemblées générales – mode de convocation – conditions d'admission et conditions d'exercice du droit de vote

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, ainsi rédigés :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;
- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;
- il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte

en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;

- s'agissant des titres au porteur, l'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier ;
- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;

- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

6.1.4 DROITS DE VOTE

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 24 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisés et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.



6.2 BOURSE

La société Bel a été introduite à la Bourse de Paris le 11 décembre 1946.

6 872 335 actions Bel sont aujourd'hui cotées au double fixing sur Euronext Paris, compartiment A. Les actions Bel

sont éligibles au SRD « long seulement » : compte tenu de la liquidité très faible du titre, la vente à découvert n'en est pas autorisée.

Code ISIN : FR 0000121857 – mnémonique : Bel.

6.2.1 ÉVOLUTION DES COURS ET DES VOLUMES DE L'ACTION BEL

	(en euros)			Nombre de titres échangés	Volume (en milliers d'euros)	Cours moyen (en euros)	Moyenne CAC All Tradable clôture
	Plus haut	Plus bas	Dernier				
Année 2014	314,00	265,20	292,00	80 573	22 618	280,71	3 316
Année 2015	440,00	285,00	436,90	26 147	8 390	334,19	3 721
Année 2016	577,00	405,00	489,10	15 247	7 336	481,11	3 436
Année 2017	625,99	461,06	489,98	17 560	9 005	524,16	4 054
Janvier 2018	505,00	476,00	486,00	2 785	1 384	496,83	4 316
Février 2018	505,00	478,00	486,00	1 395	678	486,07	4 147
Mars 2018	565,00	476,00	492,00	1 514	797	526,70	4 109
Avril 2018	500,00	484,00	486,00	196	97	492,36	4 208
Mai 2018	500,00	466,00	466,00	459	218	474,92	4 353
Juin 2018	468,00	440,00	450,00	911	417	457,92	4 264
Juillet 2018	488,00	436,00	458,00	638	282	442,24	4 255
Août 2018	456,00	432,00	432,00	216	95	438,19	4 284
Septembre 2018	430,00	378,00	378,00	4 728	1 841	389,46	4 243
Octobre 2018	380,00	360,00	372,00	812	302	372,30	4 064
Novembre 2018	372,00	316,00	316,00	2 235	764	341,96	3 949
Décembre 2018	318,00	292,00	292,00	3 807	1 172	307,76	3 740
Année 2018	565,00	292,00	292,00	19 696	8 047	433,72	4 161
Janvier 2019	342,00	286,00	326,00	1 461	459,00	314,38	3 770
Février 2019	330,00	304,00	324,00	584	187,57	321,28	3 984
Mars 2019	320,00	280,00	290,00	1 132	336,67	303,82	4 128
Avril 2019	320,00	284,00	318,00	920	280,88	301,63	4 278
Mai 2019	316,00	280,00	280,00	465	142,95	304,00	4 156
Juin 2019	296,00	280,00	282,00	413	117,70	284,36	4 192
Juillet 2019	302,00	278,00	290,00	1 203	345,09	283,58	4 312
Août 2019	308,00	274,00	280,00	788	221,50	282,94	4 146
Septembre 2019	288,00	270,00	280,00	1 767	487,40	278,33	4 332
Octobre 2019	280,00	268,00	276,00	2 372	644,14	271,60	4 343
Novembre 2019	302,00	270,00	302,00	1 537	440,58	287,94	4 542
Décembre 2019	326,00	292,00	312,00	594	185,72	309,00	4 559
Année 2019	342,00	268,00	312,00	13 236	3 849,51	296,10	4 228
Janvier 2020	312,00	292,00	308,00	978	293,43	302,72	4 629
Février 2020	308,00	276,00	276,00	687	203,30	299,00	4 592

6.2.2 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET ASSIMILÉS

Aucune opération de dirigeants et assimilés sur les actions Bel n'a été enregistrée en 2019 en application de l'article 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Dirigeant	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en milliers d'euros)
Néant			

6.2.3 STOCK-OPTIONS - ACTIONS DE PERFORMANCE

À ce jour, le Groupe n'a jamais utilisé de dispositif de stock-options.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007. Les bénéficiaires de ce premier plan peuvent céder librement les actions attribuées dans ce cadre depuis avril 2011.

Depuis cette date, un plan a été mis en place chaque année. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2019.

PLANS « AGA » BEL

N° du plan	9	10	11	12	13
Autorisation de l'Assemblée	12/05/2015	12/05/2016	11/05/2017	14/05/2018	22/05/2019
Date d'attribution	29/07/2015	29/07/2016	28/07/2017	15/05/2018	22/05/2019
Date d'acquisition	30/07/2017	29/07/2019	28/07/2020	17/05/2021	22/05/2022
Date de disponibilité	30/07/2019	29/07/2019	28/07/2020	18/05/2021	23/05/2022
Nombre de titres attribués	5 527	6 717 ^(a)	8 241	8 809	11 511
Nombre de titres transférés (transférables)	5 068	2 085	(1 795) ^(a)	(5 628) ^(a)	(10 974) ^(a)
Nombre de bénéficiaires effectifs	102	84	82 ^(a)	82 ^(a)	93 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

Le 22 mai 2019, le Conseil d'administration a décidé du treizième plan AGA. 11 511 actions ont été attribuées à 93 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires le 23 mai 2022 en fonction des performances obtenues sur les ROCE et EBIDTA sur deux horizons de temps : performances sur les exercices 2019 et 2020 pour une part ; et performances sur les exercices 2019, 2020 et 2021 d'autre part. Il sera également appliqué à ces résultats un coefficient multiplicateur lié à la croissance organique du chiffre d'affaires et à la part de l'innovation/rénovation dans le chiffre d'affaires.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 5 498 actions.

Au 31 décembre 2019, 18 397 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 2019, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

6.2.4 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS : BILAN ET DESCRIPTIF

Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 21 novembre 2020, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions, conformément à la réglementation applicable. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 14 mai 2018.

La société Bel a acquis au cours de l'année 2019 un total de 1 123 actions propres au cours moyen de 302,32 euros, pour un montant de 339 505 euros et dont les frais s'élèvent à 1 358,03, dont :

- 542 actions au titre du programme de rachat d'actions décidé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, au cours moyen de 318 euros et des frais de 689,43 euros ;
- 581 actions titre du programme de rachat d'actions décidé par l'Assemblée générale du 22 mai 2019, au cours moyen de 287,69 euros et des frais s'élevant à 668,60 euros.

2 085 actions ont été transférées aux bénéficiaires du dixième plan d'attribution gratuite d'actions.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2019.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2019

Nombre d'actions autodétenues	84 000
% du capital en autodétention	1,22 %
Valeur au cours d'achat	23 320 milliers d'euros
Valeur comptable nette	23 320 milliers d'euros
Valeur nominale (1,50 € par action)	127 milliers d'euros

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du jeudi 14 mai 2020

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du jeudi 14 mai 2020.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2020

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 84 000, représentant 1,22 % du capital.

Nombre de titres détenus répartis par objectifs :

Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité	Néant
Opération de croissance externe	Néant
Couverture d'options d'achats d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés	84 000
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	Néant
Annulation	Néant

La société Bel n'utilise à date pas de produits dérivés, il n'y a donc aucune position ouverte à l'achat ou à la vente.

Nouveau programme de rachat d'actions

- Sous réserve de l'autorisation du programme par l'Assemblée générale du jeudi 14 mai 2020.
- Titres concernés : actions ordinaires.
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % du capital (soit 687 233 actions à ce jour), étant précisé

que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité.

- La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à 84 000 (soit 1,22 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 603 233 actions (soit 8,78 % du capital), sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 550 euros.
- Montant maximal théorique du programme : 377 978 150 euros.
- Modalités des rachats : les achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera. La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.
- Objectifs :
 - assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
 - conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société ;
 - assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
 - procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire ;
 - assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, si un tel contrat venait à être mis en place.
- Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du jeudi 14 mai 2020 soit jusqu'au 13 novembre 2021.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 MAI 2020

7.1	Ordre du jour	236
7.2	Texte des projets de résolutions	237

7

7.1 ORDRE DU JOUR

À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019
3. Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende
4. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et constat de l'absence de convention nouvelle
5. Renouvellement du mandat de Mme Fatine Layt en qualité d'administrateur
6. Renouvellement du mandat de M. Florian Sauvin en qualité d'administrateur
7. Somme fixe annuelle à allouer aux membres du Conseil d'administration
8. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration
9. Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général
10. Approbation des informations visées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce
11. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Antoine Fievet, Président-directeur général
12. 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. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

13. 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. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, plafond
14. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité et le cas échéant de conservation
15. 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, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail
16. 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 quinzième résolution de la présente Assemblée générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Président-directeur général
17. Modification de l'article 13.2 des Statuts concernant les administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration
18. Modification de l'article 15 des Statuts en vue de prévoir la consultation écrite des administrateurs
19. Mise en harmonie des Statuts
20. Pouvoirs pour les formalités

7.2 TEXTE DES PROJETS DE RÉOLUTIONS

À CARACTÈRE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉOLUTION - Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 93 085 516,00 euros.

L'Assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 445 291,02 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

SECONDE RÉOLUTION - Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2019, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice de 121 379 178 euros (part du Groupe).

TROISIÈME RÉOLUTION - Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 suivante :

Origine	
Report à nouveau antérieur	520 946 114,97 euros
Résultat de l'exercice	93 085 516,00 euros
Bénéfice distribuable	614 031 630,97 euros
Affectation du résultat	
Distribution d'un dividende de 6 euros brut par action, soit un dividende maximum mis en distribution égal à	41 234 010,00 euros
Report à nouveau après affectation	572 797 620,97 euros
TOTAL	614 031 630,97 EUROS

L'Assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 6 euros.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis soit, à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 %

(article 200 A, 13, et 158 du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Le détachement du coupon interviendra le 20 mai 2020.

Le paiement des dividendes sera effectué le 22 mai 2020.

Les actions Bel qui pourraient être détenues par la Société à la date du détachement du dividende n'ayant pas vocation à ce dernier, les sommes correspondant aux dividendes non versés au titre de ces actions seront affectées en report à nouveau.

Conformément aux dispositions de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, l'Assemblée constate qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2018	34 018 058 €* soit 4,95 euros par action		
2017	48 106 345 €* soit 7 euros par action	-	-
2016	67 005 266, 25 €* Soit 9,75 euros par action	-	-

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

QUATRIÈME RÉSOLUTION - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et constat de l'absence de convention nouvelle

L'Assemblée générale, après avoir entendu lecture du Rapport spécial des Commissaires aux comptes mentionnant l'absence de convention nouvelle de la nature de celles visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, en prend acte purement et simplement.

CINQUIÈME RÉSOLUTION - Renouvellement du mandat de Mme Fatine Layt en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de renouveler Mme Fatine Layt en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SIXIÈME RÉSOLUTION - Renouvellement du mandat de M. Florian Sauvin en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de renouveler M. Florian Sauvin en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SEPTIÈME RÉSOLUTION - Somme fixe annuelle à allouer aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale décide d'allouer aux membres du Conseil d'Administration la somme fixe annuelle de 300 000 euros.

Cette décision applicable à l'exercice en cours sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

HUITIÈME RÉSOLUTION - Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration, présentée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2019 paragraphe 4.2.

NEUVIÈME RÉSOLUTION - Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général

L'Assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président-directeur général présentée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2019 paragraphe 4.2.

DIXIÈME RÉSOLUTION - Approbation des informations visées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, approuve les informations visées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce mentionnées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2019 paragraphe 4.2.

ONZIÈME RÉSOLUTION - Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Antoine Fiévet, Président-directeur général

L'Assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Fiévet, Président-directeur général, présentés dans le rapport présentant les résolutions à l'Assemblée générale des actionnaires.

DOUZIÈME RÉSOLUTION - Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 %, du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 22 mai 2019 dans sa 9^e résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Bel par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 550 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans

les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est fixé à 377 978 150 euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

TREIZIÈME RÉSOLUTION - 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. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, plafond

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- 1) donne au Conseil d'administration l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la Société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- 2) fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation ;
- 3) donne tous pouvoirs au Conseil d'administration pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir toutes les formalités requises.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION - Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité et le cas échéant de conservation

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et/ou des dirigeants mandataires

sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, ou à certains d'entre eux.

L'Assemblée générale décide que :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 30 000 actions de la Société de 1,50 euro de valeur nominale étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment de division du nominal, ce plafond sera ajusté dans les mêmes proportions ;
- l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à un an. Les bénéficiaires devront, le cas échéant, conserver ces actions pendant une durée, fixée par le Conseil d'administration, au moins égale à celle nécessaire pour que la durée cumulée des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation ne puisse être inférieure à deux ans. Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration à l'effet de :

- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions et conditions de performance ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- le cas échéant, constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution ;
- déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires, des opérations modifiant le capital ou susceptibles d'affecter la valeur des actions attribuées et réalisées pendant la période d'acquisition et, en conséquence, modifier ou ajuster, si nécessaire, le nombre des actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires ;

- décider de fixer ou non une obligation de conservation à l'issue de la période d'acquisition et le cas échéant en déterminer la durée et prendre toutes mesures utiles pour assurer son respect par les bénéficiaires ;
- et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

La présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises par incorporation de réserves, primes et bénéfices.

Elle est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

QUINZIÈME RÉSOLUTION - 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, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- 1) délègue sa compétence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet, s'il le juge opportun, sur ses seules décisions, d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- 2) décide que la présente délégation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux autres titres de capital et valeurs mobilières donnant accès au capital qui pourraient être émis dans le cadre de la présente résolution ainsi qu'aux actions et aux autres titres de capital auxquels les valeurs émises en vertu de la présente délégation pourront donner droit ;
- 3) fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de cette délégation ;
- 4) limite le montant nominal maximum de la ou des augmentations pouvant être réalisées par utilisation de la présente délégation à 1 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Conseil d'administration de réalisation de cette augmentation, ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu en matière de

délégation d'augmentation de capital. À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ordinaires, ou autres titres de capital, à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société ;

- 5) décide que le prix des actions à émettre, en application du 1/ de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus 30 % ou 40 %, lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Conseil d'administration, ou de son délégataire, fixant la date d'ouverture de la période de souscription, relative à l'augmentation de capital et à l'émission d'actions correspondante, ni supérieur à cette moyenne ;
- 6) décide, en application des dispositions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux bénéficiaires définis au premier paragraphe ci-dessus, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii) le cas échéant, de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pas pour effet de dépasser les limites légales ou réglementaires prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;
- 7) prend acte que cette délégation prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'administration pourra ou non mettre en œuvre la présente délégation, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires.

SEIZIÈME RÉSOLUTION - 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 quinzième résolution de la présente Assemblée générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Président-directeur général

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide, 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 quinzième résolution de la présente Assemblée générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Président-directeur général, de fixer à 0,15 euro la valeur nominale de chaque action de la Société et par voie de conséquence, de diviser chaque action de 1,50 euro de valeur nominale chacune, en procédant à l'échange de ces actions à raison de la remise de dix actions de 0,15 euro contre 1 action de 1,50 euro.

Cette division prendra effet à une date qui sera fixée par le Conseil d'administration.

Le droit de vote double, tel que prévu par les dispositions de l'article 24 des statuts, est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives de 0,15 euro provenant de la division des actions nominatives de 1,50 euro bénéficiant de ce droit, le délai de 4 ans stipulé à l'article précité n'étant pas interrompu par l'échange.

L'Assemblée générale constate que, du seul fait de l'échange des actions, les actions de 0,15 euro seront purement et simplement substituées aux actions de 1,50 euro qui seront annulées, sans qu'il résulte de cet échange aucune novation dans les relations existant entre la Société d'une part et ses actionnaires d'autre part.

L'Assemblée générale donne pouvoir au Conseil d'administration pour :

- procéder à cet échange à une date postérieure à la date de paiement du dividende ;
- constater le nombre d'actions de 0,15 euro alors existantes et modifier corrélativement les statuts ;
- procéder aux éventuelles opérations d'ajustement rendues nécessaires par l'opération ;
- et d'une manière générale, faire le nécessaire pour appliquer les présentes décisions au plus tard vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION - Modification de l'article 13.2° des statuts concernant les administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide :

- de modifier l'article 13.2° des statuts concernant le seuil déclenchant l'obligation de désigner un second administrateur représentant des salariés au Conseil d'administration, qui a été ramené de 12 membres du Conseil d'administration à 8 membres par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 et de prévoir en conséquence les modalités de désignation du second administrateur représentant des salariés au Conseil d'administration, et
- de modifier en conséquence, et comme suit l'article 13.2° des statuts :

« 2° - Le Conseil d'administration comprend en outre, en vertu de la loi, un administrateur représentant les salariés du Groupe lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale, à l'exception de ceux représentant les actionnaires salariés nommés en application de la loi, est inférieur ou égal à huit et deux administrateurs représentant les salariés lorsqu'il est supérieur à huit. Lorsque le nombre d'administrateurs est à nouveau inférieur ou égal à huit, le mandat du second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme normal.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit du siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par la réglementation.

Par exception à la règle prévue à l'article 13-3° des présents statuts pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale, les administrateurs représentant les salariés au Conseil ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions.

Les administrateurs représentant les salariés sont désignés comme suit :

- *Lorsqu'un seul administrateur doit être nommé, il est désigné par le Comité central d'entreprise.*
- *Lorsqu'un second administrateur doit être nommé, il est désigné par le Comité central d'entreprise ans les six mois du dépassement du seuil de huit susvisé.*

Si, à la clôture d'un exercice social de la Société, les conditions d'application des dispositions légales ne sont plus remplies ou si la Société peut prétendre à une dérogation prévue par la loi, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés au Conseil prend fin dans un délai de six mois suivant la réunion au cours de laquelle le Conseil constate la sortie du champ de l'obligation. »

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION - Modification de l'article 15 des statuts en vue de prévoir la consultation écrite des administrateurs

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide conformément à la faculté prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019, de prévoir la possibilité pour les membres du Conseil d'administration de prendre les décisions relevant de ses attributions propres limitativement énumérées par la réglementation par voie de consultation écrite, et modifie en conséquence l'article 15 des statuts comme suit :

Il est inséré après le paragraphe 4 de l'article 15 le paragraphe suivant, le reste de l'article demeurant inchangé :

« 5° - Le Conseil d'administration pourra également prendre des décisions par consultation écrite des administrateurs dans les conditions prévues par la loi. »

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION - Mise en harmonie des statuts

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide :

- 1) concernant la procédure d'identification des propriétaires de titres au porteur :
 - de mettre en harmonie l'article 9.3° des statuts avec les dispositions des articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce tels que modifiés par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises qui a modifié la procédure d'identification des actionnaires,

- de modifier, en conséquence et comme suit la première phrase de l'article 9.3 ° des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

« 3° - En vue de l'identification des détenteurs de titres, la Société est en droit de demander à tout moment dans les conditions prévues par la réglementation, les informations concernant les propriétaires d'actions ou de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. »,

2) concernant la rémunération allouée aux membres du Conseil :

- de mettre en harmonie l'article 18 des statuts avec les dispositions de l'article L. 225-45 du Code de commerce telles que modifiées par :
 - la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 qui a supprimé la notion de jetons de présence,
 - l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 qui a institué un dispositif légal relatif aux rémunérations des mandataires sociaux de sociétés cotées sur marché réglementé,

- de modifier en conséquence et comme suit le titre et les deux premiers alinéas de l'article 18 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

« Article 18 - Rémunérations allouées aux membres du Conseil

Les membres du Conseil d'administration reçoivent à titre de rémunération une somme fixe annuelle fixée par l'Assemblée générale et qui demeure maintenue jusqu'à décision contraire.

Le Conseil répartit entre ses membres la somme globale allouée aux administrateurs dans les conditions prévues par la réglementation. »

VINGTIÈME RÉSOLUTION - Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.



INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

8.1	Personne responsable du document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	244
8.2	Renseignements concernant la Société	245
8.3	Renseignements sur les filiales et participations	246
8.4	Contrats importants	248
8.5	Documents disponibles	248
8.6	Tables de concordances	249

8

8.1 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nom et fonction

M. Antoine Fiévet, Président-directeur général de Bel.

Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion inclus dans le présent document d'enregistrement universel aux chapitres et paragraphes indiqués dans les tables de concordance figurant au chapitre 8, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Suresnes, le 3 avril 2020

Le Président-directeur général

M. Antoine Fiévet

8.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination sociale, nom commercial et sigle

Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention : La Vache qui rit.

Sigle : Bel SA

Nom commercial : La Vache qui Rit - FB SA

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 542 088 067 Nanterre

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

Identifiant d'entité juridique (LEI)

Identifiant d'entité juridique (LEI) :

5493005GNGE7UFJCIL03

Date de constitution et durée

Date de constitution : 16 novembre 1922.

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Téléphone : + 33 1 84 02 72 50

Forme juridique : société anonyme à Conseil d'administration

Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Objet social

(Extrait des statuts – article 2)

La Société a pour objet, en tous pays :

- le commerce, la fabrication, la transformation de tous produits laitiers, de leurs dérivés et de leurs composants ;

- le commerce, la fabrication et la transformation de tous produits alimentaires, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- la réalisation de toutes opérations financières telles que l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;
- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemple la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.

Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étude et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant.

Condition, fixation et répartition des bénéfices

(Extrait des statuts – article 26)

Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'Assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et/ou en actions.

L'Assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

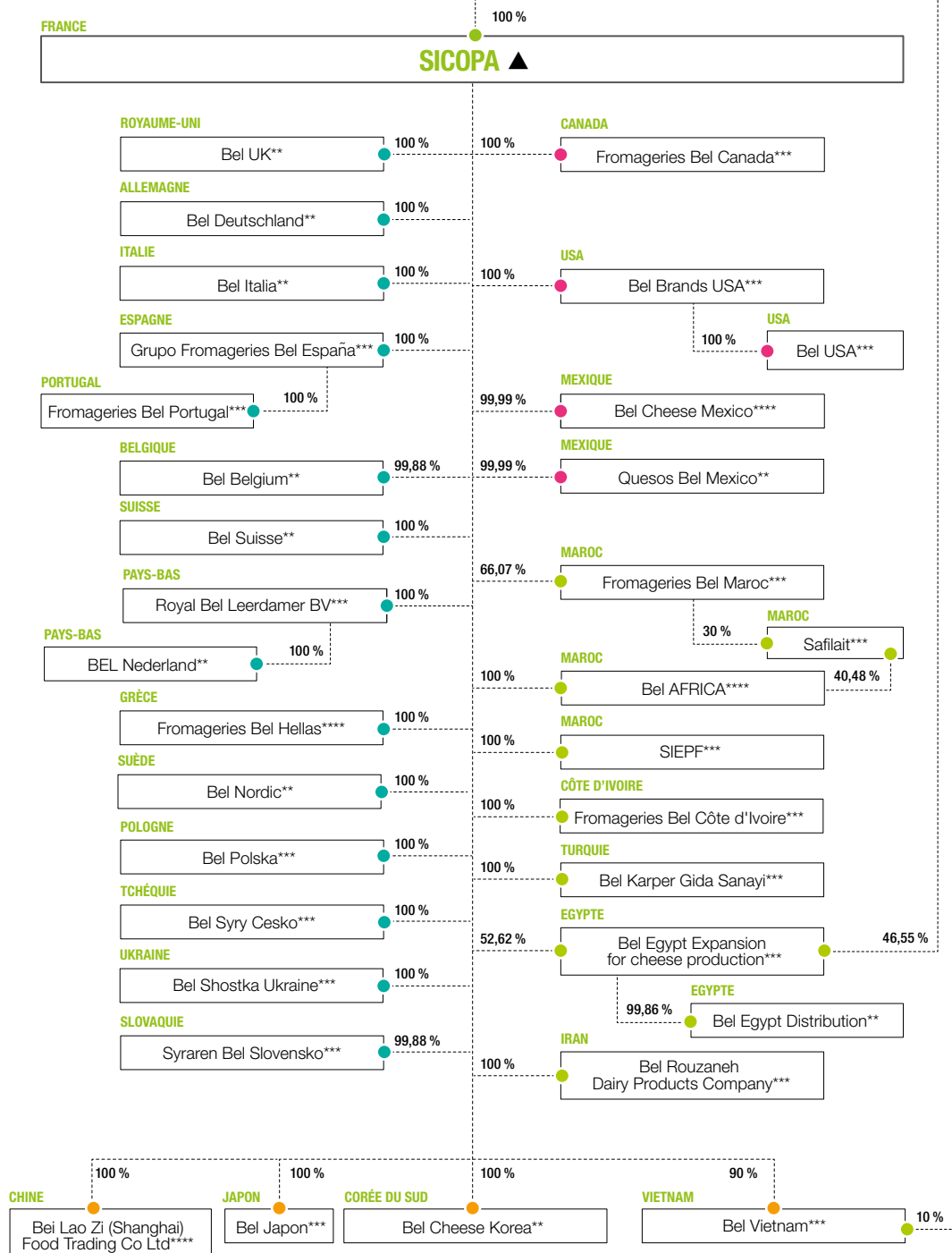
8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

FRANCE

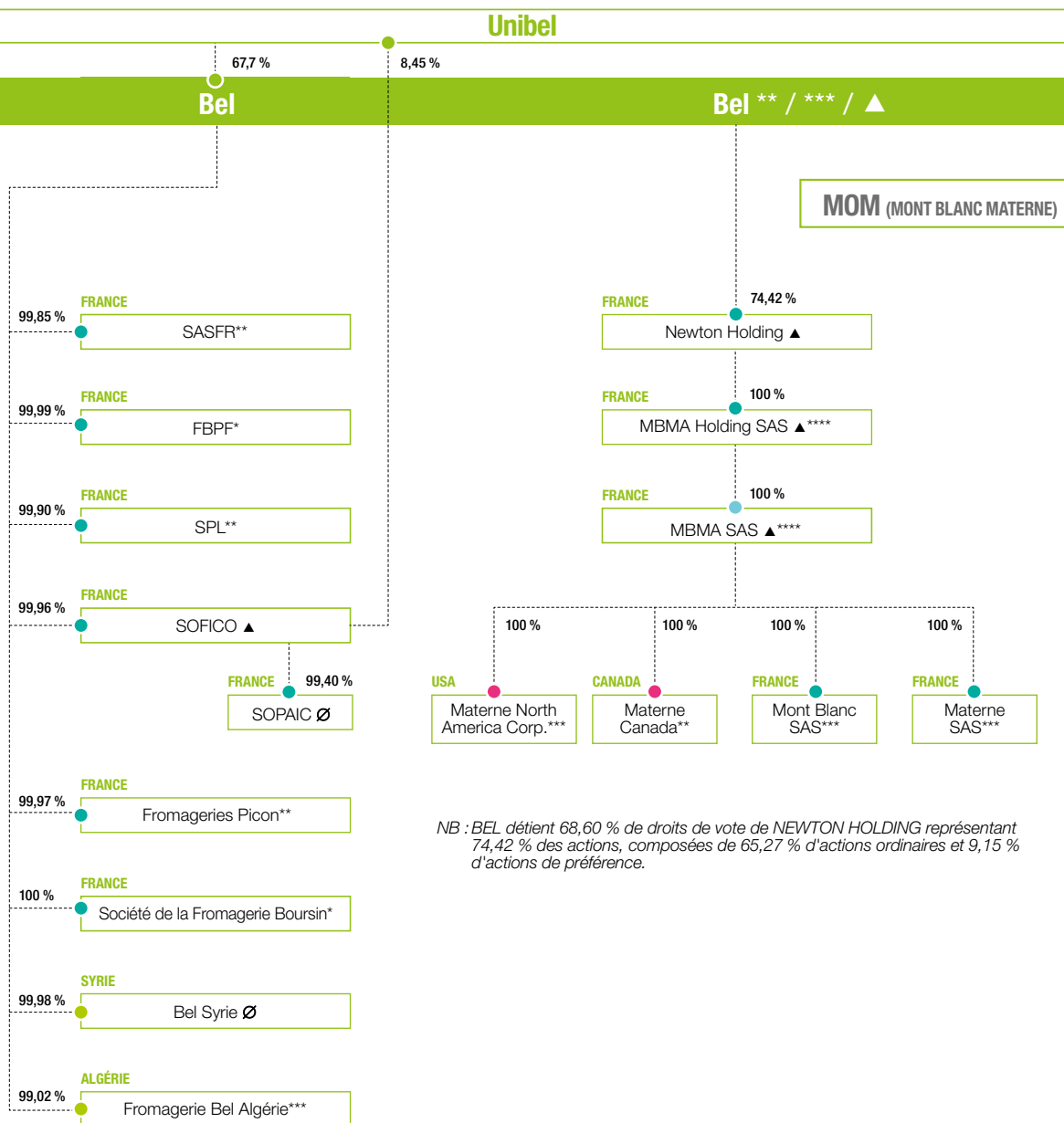
Unibel

FRANCE

Bel



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détentions supérieurs à 2 %. Les pourcentages de contrôle et d'intérêts totaux de Groupe, dans chaque filiale, figurent à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, publiée au paragraphe 5.5.1. Les détentions en droits de vote sont identiques aux détentions en capital.



* Activité de production

** Activité de commercialisation

*** Activité de production et de commercialisation

**** Services administratifs

▲ Société Holding

Ø Sans activité en 2019

● Europe

● Amériques

● Asie-Pacifique

● Moyen-orient / Grande Afrique

8.4 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe est lié avec certains actionnaires minoritaires de ses filiales consolidées par des accords qui prévoient notamment le rachat de leur participation sous certaines conditions. Le Groupe a conclu, le 10 août 2015, avec les actionnaires minoritaires de Safilait, des promesses d'achat et de ventes aux termes desquelles il s'est engagé à acquérir leurs actions entre 2020 et 2026. Le prix d'acquisition sera fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société Safilait à la date de mise en œuvre des promesses.

Dans le cadre de l'acquisition du Groupe MOM, le Groupe a reçu une promesse de vente (*call*) de la part des managers du Groupe MOM pour l'ensemble des actions du Groupe MOM qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au 30 avril 2022.

Bel a par ailleurs conclu, le 12 mars 2020, un accord portant sur l'acquisition par la Société de 80 % du capital de la société *All in Foods*, société ayant pour activité la fabrication et la commercialisation de produits constituant une alternative végétale au fromage, sous la marque Nature et Moi. Un mécanisme de liquidité permettra à Bel de détenir 100 % du capital à horizon 2024. La réalisation définitive de l'acquisition est prévue pour la fin du premier semestre 2020.

Le 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 2019 ».

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.4.2 « Parties liées ».

8.5 DOCUMENTS DISPONIBLES

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site internet *corporate* www.groupe-bel.com, rubrique Finance.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes ainsi que les autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société auprès du secrétariat du Conseil d'administration sis 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France.

Le document d'enregistrement universel est disponible sur le site de Bel www.groupe-bel.com et de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org. Il peut être obtenu sans frais au siège social sis 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France.

8.6 TABLES DE CONCORDANCES

8.6.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 2019/980

Cette table de concordance reprend les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980 et renvoie aux paragraphes du document d'enregistrement universel qui mentionnent les informations correspondantes.

Nouvelles références DEU	Intitulés	Anciennes références DDR	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	1.	
Point 1.1	Personnes responsables des informations	1.1	8.1
Point 1.2	Attestation des responsables du document	1.2	8.1
Point 1.3	Déclaration d'expert	23.1	
Point 1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	23.2	8.1
Point 1.5	Déclaration relative à l'approbation du document		p. 1
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes	2.	5.5.3
Point 2.1	Coordonnées	2.1	5.5.3
Point 2.2	Changements	2.2	5.5.3
Section 3	Facteurs de risques	4.	2.
Point 3.1	Description des risques importants		2.
Section 4	Informations concernant l'émetteur	5.	8.2
Point 4.1	Raison sociale et nom commercial	5.1.1	8.2
Point 4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI).	5.1.2	8.2
Point 4.3	Date de constitution et durée	5.1.3	8.2
Point 4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	5.1.4	8.2
Section 5	Aperçu des activités	6.	1.
Point 5.1	Principales activités	6.1	1.3
Point 5.1.1	Nature des opérations et principales activités	6.1.1	1.3
Point 5.1.2	Nouveaux produits et/ou services	6.1.2	1.3
Point 5.2	Principaux marchés	6.2	1.3
Point 5.3	Événements importants	5.1.5	1.3
Point 5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers		1.1.4
Point 5.5	Degré de dépendance	6.4	1.5.2
Point 5.6	Position concurrentielle	6.5	1.5.2
Point 5.7	Investissements	5.2	1.5.2
Point 5.7.1	Investissements importants réalisés	5.2.1	1.5.2
Point 5.7.2	Investissements importants en cours ou engagements fermes	5.2.2 + 5.2.3	1.5.2
Point 5.7.3	Coentreprises et participations significatives		1.5.2
Point 5.7.4	Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	8.2	3.6

Nouvelles références DEU	Intitulés	Anciennes références DDR	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 6	Structure organisationnelle	7.	
Point 6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	7.1	8.3
Point 6.2	Liste des filiales importantes	7.2	1.1. et 8.3
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat	9.	5.3
Point 7.1	Situation financière	9.1	5.3.1
Point 7.1.1	Exposé de l'évolution et résultat des activités		5.3.2
Point 7.1.2	Évolutions futures et activités en matière de recherche et de développement		
Point 7.2	Résultats d'exploitation	9.2	5.3.2
Point 7.2.1	Facteurs importants	9.2.1	5.3.2
Point 7.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	9.2.2	5.3.2
Section 8	Trésorerie et capitaux	10.	5.4
Point 8.1	Capitaux de l'émetteur	10.1	5.4.1
Point 8.2	Flux de trésorerie	10.2	5.4.2
Point 8.3	Besoins de financement et structure de financement	10.3	5.3.3
Point 8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	10.4	5.3.5
Point 8.5	Sources de financement attendues	10.5	5.4.5
Section 9	Environnement réglementaire		2.4
Point 9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	9.2.3	2.4
Section 10	Informations sur les tendances	12.	1.2
Point 10.1	a) Principales tendances récentes	12.1	1.2
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture		
Point 10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	12.2	1.4.
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	13.	N/A
Point 11.1	Prévision ou estimation du bénéfice en cours	13.4	N/A
Point 11.2	Principales hypothèses	13.1	N/A
Point 11.3	Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	13.3	N/A
Section 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	14.	4.1.
Point 12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	14.1	4.1
Point 12.2	Conflits d'intérêts	14.2	4.1.3
Section 13	Rémunération et avantages	15.	4.2
Point 13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	15.1	4.2
Point 13.2	Provisions pour retraite ou autres	15.2	4.2
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	16.	4.
Point 14.1	Durée des mandats	16.1	4.1.4
Point 14.2	Contrats de service	16.2	4.1.2
Point 14.3	Comités	16.3	4.1.5
Point 14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	16.4	4.1.1
Point 14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance		

Nouvelles références DEU	Intitulés	Anciennes références DDR	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 15	Salariés	17.	3.2
Point 15.1	Répartition des salariés	17.1	3.2
Point 15.2	Participations et stock-options	17.2	6.2.3
Point 15.3	Accord de participation des salariés au capital	17.3	6.2.3
Section 16	Principaux actionnaires	18.	6.1
Point 16.1	Répartition du capital	18.1	6.1.4
Point 16.2	Droits de vote différents	18.2	6.1.4
Point 16.3	Contrôle de l'émetteur	18.3	6.1.2
Point 16.4	Accord d'actionnaires	18.4	6.1.1 et 6.1.2
Section 17	Transactions avec des parties liées	19.	4.4
Point 17.1	Détail des transactions		
Section 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	20.	5.
Point 18.1	Informations financières historiques	20.1	5.1
Point 18.1.1	Informations financières historiques auditées	20.1	5.1
Point 18.1.2	Changement de date de référence comptable		N/A
Point 18.1.3	Normes comptables	20.1	Note 1 - Annexe aux comptes consolidés
Point 18.1.4	Changement de référentiel comptable	20.1	Note 1 - Annexe aux comptes consolidés
Point 18.1.5	Contenu minimal des informations financières auditées	20.1	5.5.1
Point 18.1.6	États financiers consolidés	20.3	5.5.1
Point 18.1.7	Date des dernières informations financières	20.5	5.7
Point 18.2	Informations financières intermédiaires et autres	20.6	5.8
Point 18.2.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	20.6.1	N/A
Point 18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	20.4	
Point 18.3.1	Rapport d'audit	20.4.1	
Point 18.3.2	Autres informations auditées	20.4.2	N/A
Point 18.3.3	Informations financières non auditées	20.4.3	N/A
Point 18.4	Informations financières pro forma	20.2	5.2
Point 18.4.1	Modification significative des valeurs brutes	20.2	N/A
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	20.7	5.9
Point 18.5.1	Description	20.7	5.9
Point 18.5.2	Montant du dividende par action	20.7.1	5.9
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	20.8	5.10
Point 18.6.1	Procédures significatives	20.8	
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	20.9	5.11
Point 18.7.1	Changement significatif depuis la clôture	20.9	

Nouvelles références DEU	Intitulés	Anciennes références DDR	Chapitres ou paragraphe ou pages du DEU
Section 19	Informations supplémentaires	21.	6.1.3 et 6.2.4
Point 19.1	Capital social	21.1	6.1.1
Point 19.1.1	Montant du capital émis	21.1.1	6.1
Point 19.1.2	Actions non représentatives du capital	21.1.2	6.1.3
Point 19.1.3	Actions autodétenues	21.1.3	6.1.1
Point 19.1.4	Valeurs mobilières	21.1.4	N/A
Point 19.1.5	Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	21.1.5	6.1.3
Point 19.1.6	Option ou accord	21.1.6	6.1.2
Point 19.1.7	Historique du capital social	21.1.7	6.1.3
Point 19.2	Acte constitutif et statuts	21.2	4.1.2 ; 4.1.3 ; 6.1.3 ; 6.1.4 et 8.2
Point 19.2.1	Inscription au registre et objet social	21.2.1	8.2
Point 19.2.2	Catégories d'actions existantes	21.2.3	6.1
Point 19.2.3	Disposition impactant un changement de contrôle	21.2.6	
Section 20	Contrats importants	22.	8.4
Point 20.1	Résumé de chaque contrat	22.	
Section 21	Documents disponibles	24.	8.5
Point 21.1	Déclaration sur les documents consultables	24.	

8.6.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET AUTRES ÉLÉMENTS INCLUS

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Rapport financier annuel		Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
1	Comptes annuels	5.5.2
2	Comptes consolidés	5.5.1
3	Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
	3.1 Informations contenues à l'article L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	
	Analyse de l'évolution des affaires	1.3
	Analyse des résultats	5.3.2
	Analyse de la situation financière	5.3.1
	Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	3.6
	Principaux risques et incertitudes	2
	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	4.3.4
	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de la Société et du Groupe	2.4
	Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
	Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les restreindre (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	3
	3.2 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	Rachats par la Société de ses propres actions	6.2.4
4	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	8.1
5	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	5.5.1 et 5.5.2
Autres documents inclus dans le document d'enregistrement universel		
1	Descriptif du programme de rachat d'actions	6.2.4

8.6.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Le présent document d'enregistrement universel constitue le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale : l'annexe ci-dessous renvoie le lecteur plus précisément aux éléments requis à ce titre.

	Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
Rapport de gestion de la Société et du Groupe	
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice	1.1, 1.3, 1.5 et 5.5.2
Activité et résultats de la Société et du Groupe par branche d'activité	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société et du Groupe	1.3, 5.3 et 5.5.2
Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, non financière de la Société et du Groupe	3
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture de la Société et du Groupe	5.5.2 Note 31
Activités en matière de recherche et de développement de la Société et du Groupe	1.1.4 et 5.6.2
Prises de participation ou de contrôle significatifs	5.5.2
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	8.3
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement éventuel pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	N/A
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'achat par la Société de ses propres actions à un prix supérieur au cours de Bourse	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anti-concurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société (et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients)	5.6.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	4.3.4
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe	2.4
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.4 et 5.5.1 Note 4.15 et 5.5.2 Note 1.10
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	3
Renseignements relatifs à la répartition et l'évolution de l'actionnariat	6.1
Autocontrôle	6.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	6.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.2.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	6.2.4
Dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	5.9

	Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
Rapport de gestion de la Société et du Groupe	
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	4.2.1 et 4.1.3
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	5.5.2
Liste des succursales	1.5.1
Montant des prêts interentreprises	
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (article L. 515-8 C. de l'environnement)	NA
Plan de vigilance	3
DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (VOIR TABLE DE CONCORDANCE SPÉCIFIQUE)	
Documents joints au Rapport de gestion	
1. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.2
Informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce	4.2.2
Composition et fonctionnement du Conseil	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.2
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 (hors conventions courantes)	4.4 et 4.1.3
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	4.1.4
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.4
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	4.1.4
Parité au sein du Comité mis en place par la Direction générale	
Mixité dans les dix postes à plus forte responsabilité	
Limitations des pouvoirs de la Direction générale	4.1.4
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	4.1.1
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	6.1.3
Description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	6.1.3
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-37-5 Code de commerce)	

8.6.4 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les chapitres 1, 2 et 3 répondent aux exigences des articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce.

Déclaration de performance extra-financière	Paragraphe(s) du document d'enregistrement universel	
Modèle d'affaires de la Société	3.1.1	Modèle d'affaires
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société	2. 3.1.2	Facteurs de risques et politique d'assurance Analyse des principaux enjeux extra-financiers
Description des politiques appliquées par la Société et des résultats de ces politiques, relatifs aux		
Conséquences sociales et environnementales de l'activité de la Société	3.	Responsabilité sociétale de l'Entreprise
Effets de l'activité de la Société quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	3.1.4 3.1.5	L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires Plan de vigilance
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	3.5 3.6	Concevoir des emballages responsables Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
Engagements sociétaux en faveur :		
- du développement durable - de l'économie circulaire - de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire - du respect du bien-être animal - d'une alimentation responsable, équitable et durable	3.4 3.5.2 3.6.4	Promouvoir une agriculture durable Encourager et faciliter le recyclage de ses produits Lutter contre le gaspillage alimentaire
Accords collectifs conclus dans l'Entreprise	3.2.1.4	Promouvoir un dialogue positif
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	3.2.1.2	Favoriser l'égalité des chances et la diversité

WWW.GROUPE-BEL.COM



2 allée de Longchamp
92150 Suresnes

Société anonyme au capital de 10 308 502,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1 051C