



Résultats annuels 2020

Assemblée Générale
de Bel SA

11 mai 2021



Disclaimer

Ce document peut contenir des déclarations prévisionnelles concernant Bel. Ces informations sur les tendances et/ou les objectifs ne doivent en aucun cas être considérées comme des données de prévision de bénéfices ou des indicateurs de performance de quelque nature que ce soit. Ces informations sont par nature soumises à des risques et incertitudes qui peuvent être indépendants de la volonté de la Société. Une description détaillée de ces risques et incertitudes figure dans le Document Universel de Référence de la Société, disponible sur le site www.groupe-bel.com).

Des informations plus complètes sur le Groupe Bel sont également disponibles dans la rubrique " Informations réglementaires " du site www.groupe-bel.com.

Conformément au droit français, le projet de documentation relatif à l'Offre Publique d'Achat sur Bel, s'il est déposé, comprendra les termes et conditions de l'Offre et sera soumis à l'examen de l'AMF. L'offre ne sera ouverte qu'après l'obtention de la décision de conformité de l'AMF. Les informations relatives à Bel et fournies dans cette présentation sont basées sur des sources publiques.



Antoine Fiévet
Président Directeur
Général du Groupe



Cécile Béliot
Directrice Générale Adjointe
Groupe
*en charge de la Stratégie, des
Leviers de croissance et des
Marchés*



Frédéric Médard
Vice-président
*des Finances et de la
Responsabilité Sociale et
Environnementale*



Carole Jais
Secrétaire Générale





1

Ordre du jour

Ordre du jour

A caractère ordinaire (1/2)

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- Affectation du résultat de l'exercice
- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et approbation d'une convention nouvelle
- Renouvellement du mandat de la société UNIBEL en qualité d'administrateur
- Nomination de Pricewaterhouse Coopers aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire

Ordre du jour

A caractère ordinaire (2/2)

- Approbation de la politique de rémunération des Membres du Conseil d'administration
- Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général
- Approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, Président-directeur général
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

Ordre du jour

A caractère extraordinaire

- Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, durée de l'autorisation, plafond
- Pouvoirs pour les formalités

A photograph of four diverse children (two boys, two girls) smiling and posing together outdoors. They are of different ethnicities and are wearing casual clothing. The background is a bright, sunlit garden with greenery.

2

Retour sur l'année 2020

11 mai 2021 | Assemblée Générale Bel





Merci de cliquer sur l'image pour visionner la vidéo



Faits marquants de 2020



- Renforcement des engagements RSE, « de la ferme à l'assiette », en faveur d'une agriculture régénératrice, d'une alimentation plus saine et de la lutte contre le gaspillage alimentaire
- Responsabilité placée au cœur de notre mission avec la réunion de la RSE et de la finance au sein d'une même Direction et une feuille de route ambitieuse dont les objectifs 2020 sont presque entièrement atteints malgré la COVID-19
- Croissance organique des ventes (+2,8%) soutenue par la dynamique positive des marques cœur, le retour à la croissance de Bel en France et aux Etats-Unis, et la poursuite de la trajectoire positive de MOM
- Accélération de la diversification de l'offre-produits dans le secteur végétal avec notamment l'acquisition de All in Foods
- Clôture avec succès du plan de réduction des coûts
- Solide pipeline d'innovations pour le futur
- Génération record de free cash flow
- 1er trimestre 2021 : signature avec Lactalis d'une promesse unilatérale d'achat portant sur le transfert d'un périmètre comprenant la marque Leerdammer

La responsabilité placée au cœur de nos décisions pour nourrir une croissance durable et continuer à remplir notre mission...

RESPONSABLE

&

RENTABLE



UN IMPACT POSITIF pour les hommes et sur la planète, en s'appuyant sur UNE MISSION ENGAGEANTE



Une entreprise performante capable d'investir pour UNE CROISSANCE DURABLE



Offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous

RSE ET FINANCE REUNIES
Au sein d'une même direction générale



« Performances financière et extra financière sont intrinsèquement liées et doivent être appréhendées conjointement afin de garantir une création de valeur pour tous »



... Grâce à nos engagements concrets pour relever les défis d'une alimentation durable tout au long de notre chaîne de valeur...

5 DÉFIS PRIORITAIRES

UNE ALIMENTATION PLUS SAIN

UNE AGRICULTURE DURABLE

DES EMBALLAGES RESPONSABLES

L'ACCESIBILITÉ DE NOS PRODUITS

LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Agir positivement pour et avec notre écosystème

2 500 producteurs laitiers partenaires
2 milliards de litres de lait collectés

33 USINES dans 16 pays

20 MILLIARDS DE PORTIONS vendues



400+ MILLIONS de consommateurs dans 120+ pays

3 456 M€ de CHIFFRE D'AFFAIRES en 2020
6 000 clients distributeurs

12 510 collaborateurs

... En nous appuyant sur notre stratégie de croissance durable basée sur quatre piliers



CONSTRUIRE
DES MARQUES
POSITIVES



ACCÉLÉRER
L'INNOVATION
POSITIVE



CROÎTRE
DANS LES
GÉOGRAPHIES
CLÉS



GAGNER
EN MAGASINS
ET DANS TOUS LES
CIRCUITS DE
DISTRIBUTION

Investir dans trois domaines complémentaires pour renforcer notre position d'acteur majeur du snacking sain





3

Nos réalisations stratégiques en 2020

L'accélération de notre feuille de route RSE en 2020

1

Une agriculture régénératrice

- Politique biodiversité dédiée avec l'expertise du WWF
- Plantation de haies : formation et parrainage des agriculteurs
- Renouvellement des accords APBO avec nos producteurs de lait



L'innovation au service d'une alimentation saine

- 87 produits rénovés en 2020
- Lancement d'une nouvelle recette de Kiri avec seulement 4 ingrédients pour plus de naturalité



3

Des emballages responsables

- Programmes nationaux de recyclage des emballages en partenariat avec Terracycle (Canada, Royaume-Uni, Irlande et Allemagne)
- Cellophane du Minibabybel compostable
- Projet pilote de vrac : partenariat entre réseau DaybyDay et Minibabybel original / Minibabybel bio



La lutte contre le gaspillage alimentaire

- Participation au Comité de pilotage du Pacte sur les Dates de consommation, initié par Too Good To Go en France
- Campagne éducative inscrite sur l'intercalaire de La Vache qui rit pour inciter les consommateurs à « observer, sentir, goûter » afin de limiter le gaspillage



2

4

Nos objectifs RSE 2020 sont presque entièrement atteints malgré la crise sanitaire



UNE ALIMENTATION PLUS Saine

- ... ● **Bel "Nutri+"**
Portefeuille produit enfants et familles respectant les critères
- ... ● **Programme "Educanut"**
Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs



UNE AGRICULTURE DURABLE

- ... ● **Alimentation des vaches sans OGM**
- ... ● **Appro. responsable en MGV⁽¹⁾**



DES EMBALLAGES RESPONSABLES

- ... ● **Emballages 100% prêts au recyclage et/ou biodégradables**
- ... ● **Appro. en papier et carton "zéro déforestation"**



LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

- ... ● **Neutralité carbone des opérations⁽²⁾**
En kg éq. CO2 par tonne produite
- ... ● **Réduction de la consommation d'eau**
En m3 par tonne produite (vs. 2008)
- ... ● **Réduction du bilan carbone global⁽³⁾**
En kg éq. CO2 par tonne produite (vs. 2017)



L'ACCESSIBILITÉ DE NOS PRODUITS

- ... ● **Programmes d'*inclusive Business***
Nb de personnes bénéficiant des programmes Sharing Cities et Inaya

⁽¹⁾ Matière Grasse Végétale

⁽²⁾ Scopes 1 and 2

⁽³⁾ Mix de données 2020 pour les scopes 1 et 2, et de données 2019 pour le scope 3 car ces dernières sont consolidées avec un an de décalage

	2019	2020	»	2025
69%	72%	😊	80%	
5	6	😊	10	
30%	51%	😊	100%	
32%	94,5%	😊	100%	
84%	82%	😐	100%	
90%	96%	😊	100%	
282	274	😊	0	
- 49 %	- 48 %	😐	- 80 %	
10 120	7 450	😐	80 000	

Changement du mix produits dû la Covid-19
=> Large pipeline d'innovations pour les emballages recyclables

Renforcement des protocoles de nettoyage
=> En usines plan d'amélioration continue de -3% et feuille de route spécifique

Vendeurs de rue et détaillants contraints de s'arrêter pendant le confinement
=> Actions de solidarité pour soutenir nos partenaires et poursuite de l'exploration de l'Inde



Bel sélectionné par Carrefour parmi 19 fournisseurs comme partenaire dans le cadre de son pacte de transition alimentaire



→ Co-construction d'un plan d'action organisé autour de 5 piliers & 10 initiatives durables adaptées aux priorités de Carrefour



Résilience et agilité nous ont permis de surmonter la crise de la Covid-19 tout en restant fidèle à nos valeurs



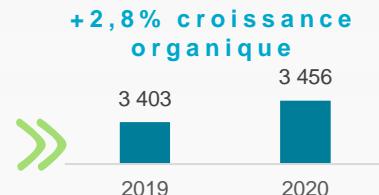
UN MODÈLE D'ENTREPRISE RÉSILIENT ET AGILE



Un portefeuille de marques et de circuits de distribution équilibré



Une nouvelle organisation adaptée



Le maintien de la croissance



Une agilité dans la prise de décision : plans de continuité, moyens de production et marketing

FIDÈLE À NOS VALEURS



Protéger nos collaborateurs

Des mesures de protection strictes, une forte solidarité et de l'entraide



Aider nos producteurs de lait

Maintien de la collecte du lait et renouvellement des accords annuels



Soutenir nos fournisseurs

Des règlements plus rapides et sans contrepartie



Se soucier des autres

Actions caritatives entreprises en un temps record

20 millions de portions distribuées lors de la journée de solidarité de la Vache Qui Rit



Solidarité de nos actionnaires

Pas de recours aux aides publiques et réduction des dividendes



La crise sanitaire a accéléré des tendances de consommation déjà pleinement adressées dans notre stratégie

1

LE RÔLE CLÉ DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE *est réapparu comme central*

- Des marques à mission
- Accélération de l'accessibilité
- Le retour de l'alimentation fonctionnelle
- Le local et le naturel en priorité
- Le développement du végétal
- Croissance de la cuisine à domicile
- Accélération de la Chine et de l'Amérique du Nord
- Explosion du e-commerce



CONSTRUIRE
DES MARQUES
POSITIVES

2

UNE STRATÉGIE TOTALEMENT EN LIGNE avec *les nouvelles tendances de consommation*



ACCÉLÉRER
L'INNOVATION
POSITIVE



CROÎTRE
DANS LES
GÉOGRAPHIES
CLÉS



GAGNER
EN MAGASINS
ET DANS TOUTES LES
CIRCUITS DE
DISTRIBUTION





CONSTRUIRE
DES MARQUES
POSITIVES



La campagne médiatique de la Vache qui rit
« Parce que c'est meilleur de rire »

Journée
internationale de
solidarité de la
Vache qui rit
le 16 avril



Retour à la croissance
notamment grâce au redressement aux États-Unis et en France



La campagne médiatique du Minibabybel
« Rejoignons les forces du bon »



Retour à la croissance au 2ème semestre



ACCÉLÉRER
L'INNOVATION
POSITIVE

L'accélération de l'accessibilité

La Vache qui rit "Simply"



Assurer une qualité nutritionnelle tout en respectant un prix abordable pour les populations à plus faible pouvoir d'achat

Matières premières laitières et végétales



Conçu pour tenir compte des besoins des consommateurs et enrichi en calcium, en vitamine A et en vitamine D



Lancement en
2020
et déploiement
dans de nombreux
pays à venir





ACCÉLÉRER
L'INNOVATION
POSITIVE

Le retour de l'alimentation fonctionnelle

ENRICHISSEMENT en protéines

→ Pour répondre aux attentes spécifiques de la population



Europe

Minibabybel « 5G Proteins »

ENRICHISSEMENT en nutriments

→ Pour répondre à des déficiences locales (iron, zinc, iodine, vit A or vit D)



Algérie



Maroc



Égypte

Vache qui rit « Big 4 »

Déploiement en 2021 dans les pays du
GCC, au Vietnam, en Afrique de l'ouest
et centrale



ACCÉLÉRER

L'INNOVATION
POSITIVE

Le local et le naturel en priorité

DES RECETTES plus simples



Objectif zéro additif pour
toutes nos marques principales



France

Kiri avec
seulement 4
ingrédients
en 2020 →

Une recette plus simple avec du
lait et de la crème 100% française

DES GAMMES Bio



La généralisation du bio
pour toutes nos marques





ACCÉLÉRER
L'INNOVATION
POSITIVE

Le développement du végétal

BOURSIN Végétal

→ Lancé aux États-Unis
en 2020



Déploiement prévu en Europe
et au Canada en 2021



Camembert NURISHH

→ Lancé en Grande-
Bretagne en 2020



Une nouvelle marque qui sera
déployée en Europe et aux États-
Unis en 2021





ACCÉLÉRER
L'INNOVATION
POSITIVE

La croissance de la cuisine à domicile

Les plats chauds

LEERDAMMER



Répondre aux besoins de
pratичité des clients



Lancement en Europe
en 2020 et d'autres pays à
venir en 2021

Les tartinables

BOURSIN



Créer des moments de
convivialité à la maison



Lancement en France
en 2020 (10 saveurs)



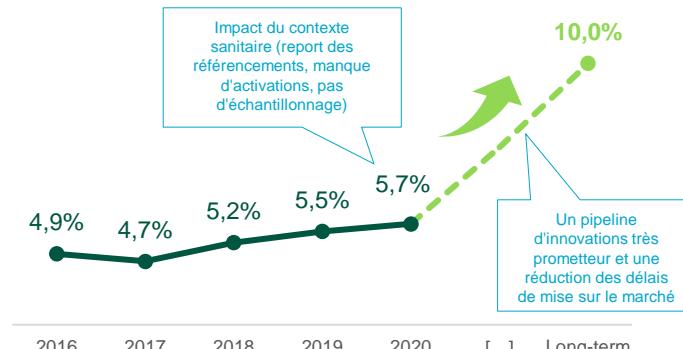


ACCÉLÉRER
L'INNOVATION
POSITIVE



Prêt à accélérer les innovations ... grâce à un important pipeline et une réduction du délai de mise sur le marché

Taux d'innovation⁽¹⁾



⁽¹⁾ Taux d'innovation = Ventes nettes des innovations / Ventes nettes des produits de marque (sans MOM)

Délai de mise sur le marché

Plus de
80 %
des projets sont
lancés
en moins de 12
mois



CROÎTRE
DANS LES
GÉOGRAPHIES
CLÉS



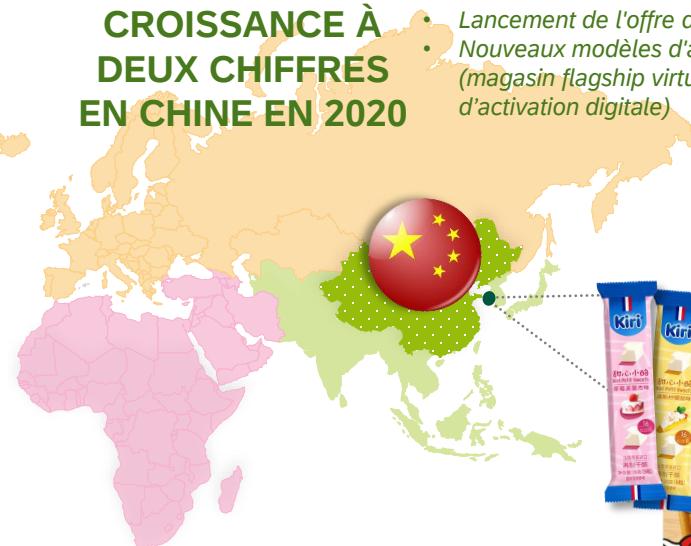
PLEIN ESSOR AUX ETATS-UNIS ET AU CANADA EN 2020

- Croissance à deux chiffres de MOM aux États-Unis
- Croissance à trois chiffres du e-commerce
- Succès de la campagne d'activation de La vache qui rit aux États-Unis
- Lancement de la distribution directe et nouvelle usine au Canada

Accélération de la Chine et de l'Amérique du Nord

CROISSANCE À DEUX CHIFFRES EN CHINE EN 2020

- Lancement de l'offre de cubes sucrés
- Nouveaux modèles d'activation (magasin flagship virtuel et campagne d'activation digitale)





Retour sur la croissance à deux chiffres de la Chine

UNE OFFRE PRODUITS SPECIFIQUE SUCRÉE



« Cream Cheese »
Kiri pour cuisiner

Les « dips » Vache qui rit



Les Kiri « Petits Sweets »

UNE ACTIVATION DIGITALE FORTE

Nouveau magasin flagship dans le mall virtuel « Tmall »



Lives animés par des nutritionnistes célèbres
(+40 millions de followers)





GAGNER
EN MAGASINS
ET DANS TOUS LES
CIRCUITS DE
DISTRIBUTION

Un portefeuille équilibré de circuits de distribution



Le ralentissement du hors domicile a été compensé par l'explosion du e-commerce



Adopter une approche omnicanale en déployant le bon modèle de capacité



⁽¹⁾ Hypermarchés / Supermarchés

⁽²⁾ Commerce traditionnel



GAGNER
EN MAGASINS
ET DANS TOUS LES
CIRCUITS DE
DISTRIBUTION

Exploiter l'explosion du e-commerce et rétablir le hors domicile

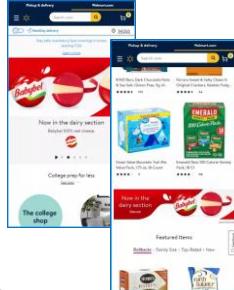
→ Explosion du E-COMMERCE

100 M€ de chiffre d'affaires en 2020 (+100% vs. 2019)

+203% de chiffre d'affaires aux USA (vs. +44% pour le marché)



+102% de chiffre d'affaires en Chine (vs. +33% pour le marché)



Partenariats avec des nouveaux acteurs



Pom'potes sur Veepee

→ Rétablissement du HORS DOMICILE

MinibabyBel Bio dans les Happy Meals des McDonald's en France



5 millions d'unités en 6 mois
Forte campagne de communication qui a généré plus de 40 million de contacts



Les perspectives de croissance sur nos marchés clés sont très positives pour les années à venir



LAITIER



AU-DELÀ DU
LAITIER



+4,6%

TCAM 2020-2025

Produits Laitiers

+6,0%

TCAM 2020-2025

« Dairy-free »

+4,0%

TCAM 2020-2025

Snacking à base de
fruits

Source: Euromonitor

EUROMONITOR
INTERNATIONAL

TCAM = Taux de Croissance Annuel Moyen

11 mai 2021 | Assemblée Générale Bel



Le projet de transaction avec Lactalis est l'opportunité d'accélérer notre transformation tout en bénéficiant d'une nouvelle flexibilité capitalistique

1

Accélération de notre transformation

Poursuite du déploiement de la stratégie du groupe Bel, **acteur majeur du snacking sain**

Accélération de la stratégie de diversification de l'offre-produits sur 3 territoires complémentaires : **laitier, fruitier et végétal**

2

Opportunité de maximiser notre portefeuille de marques

En près de 20 ans, Bel a presque doublé le chiffre d'affaires de Leerdammer et en a fait **l'une des marques les plus reconnues du grand public en Europe**

Un pur acteur du secteur laitier comme Lactalis **saura soutenir activement le développement de Leerdammer** en lui faisant bénéficier de l'envergure internationale du Groupe

3

Nouvelle flexibilité capitalistique

Lactalis est un actionnaire important depuis environ 30 ans mais il **n'est pas impliqué dans la gestion de nos activités**

Le groupe retrouvera une **nouvelle flexibilité capitalistique** pour financer la croissance future du Groupe

2016

ACQUISITION MOM

2020

ACQUISITION AIF

2021

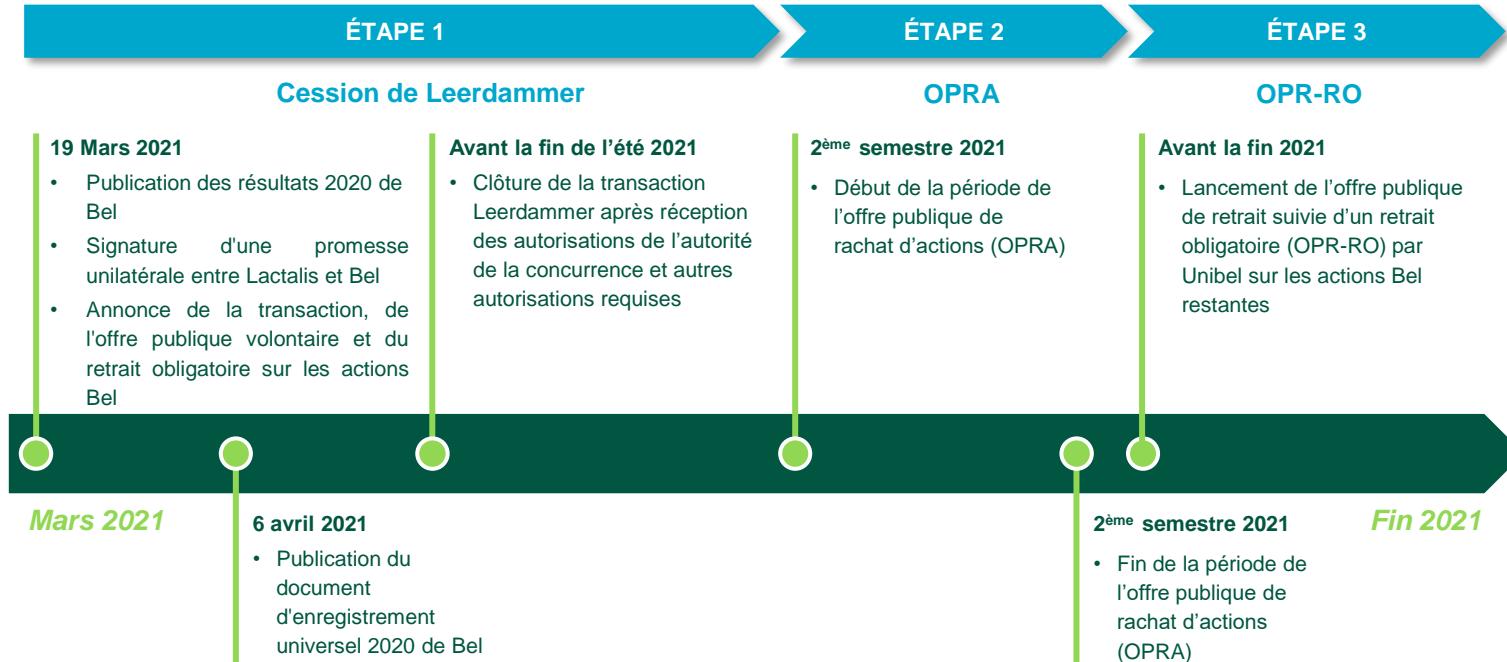
CESSION LEERDAMMER

Présentation du projet de Transaction ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Sous réserve de l'achèvement du processus de consultation des organes représentatifs des employés concernés et de l'obtention des autorisations nécessaires en matière de contrôle des fusions et acquisitions

Quelles sont les prochaines étapes de la transaction Lactalis⁽¹⁾ ?



⁽¹⁾ Sous réserve de l'achèvement du processus de consultation des organes représentatifs des employés concernés et de l'obtention des autorisations nécessaires en matière de contrôle des fusions



4

Résultats 2020

Une adaptation agile tout au long de notre chaîne de valeur, qui a permis la continuité des activités et un impact limité de la Covid-19

Protection des collaborateurs

La sécurité d'abord!



- Mesures sanitaires strictes (masques, contrôles thermiques, etc.)
- Isolement et distanciation sociale (quarantaine, congés maladie, télétravail, distanciation, etc.)
- Pas de recours au chômage partiel
- Primes versées pour la présence dans les usines
- **Solidarité et confiance** des collaborateurs. Fierté d'appartenance à Bel

Assurer la continuité des activités

Travail d'équipe, partage d'expérience et transparence



Sourcing

- Gestion de la capacité des fournisseurs à prioriser Bel
- Protection des fournisseurs les plus fragiles (factures payées à l'avance sans escompte)
- Prises de positions d'achat au prix le plus bas (aluminium, énergies, autres matières premières)

➤ Sécurisation des approvisionnements



Production

- Priorisation des références
- Augmentation de l'activité de certaines usines
- Plans de back-up pour les usines fermées
- Report de certains projets d'investissement

➤ Maintien de la production à un niveau satisfaisant



Distribution

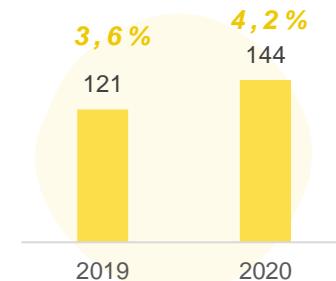
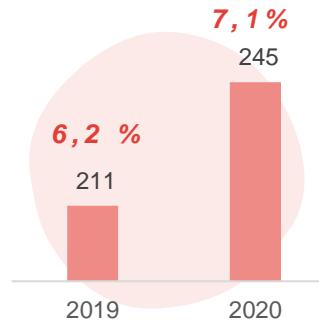
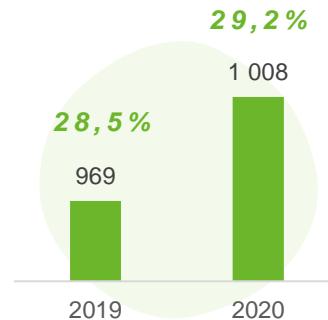
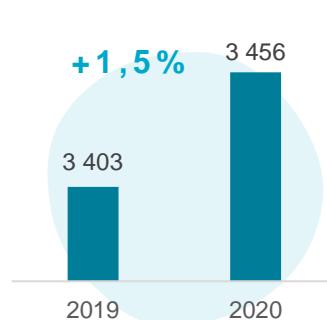
- Numérisation des documents (douanes)
- Routes alternatives trouvées
- Flexibilité obtenue de la part des clients
- Coopération avec les fournisseurs logistiques

➤ Maintien du taux de service à 97,4%

Une solide performance opérationnelle en 2020 notamment permise par des gains de productivité

En millions d'euros

En % du chiffre d'affaires net



CHIFFRE D'AFFAIRES

+3,2% de croissance organique

+2,8% excl.
l'hyperinflation de l'Iran

MARGE COMMERCIALE

+70bps

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

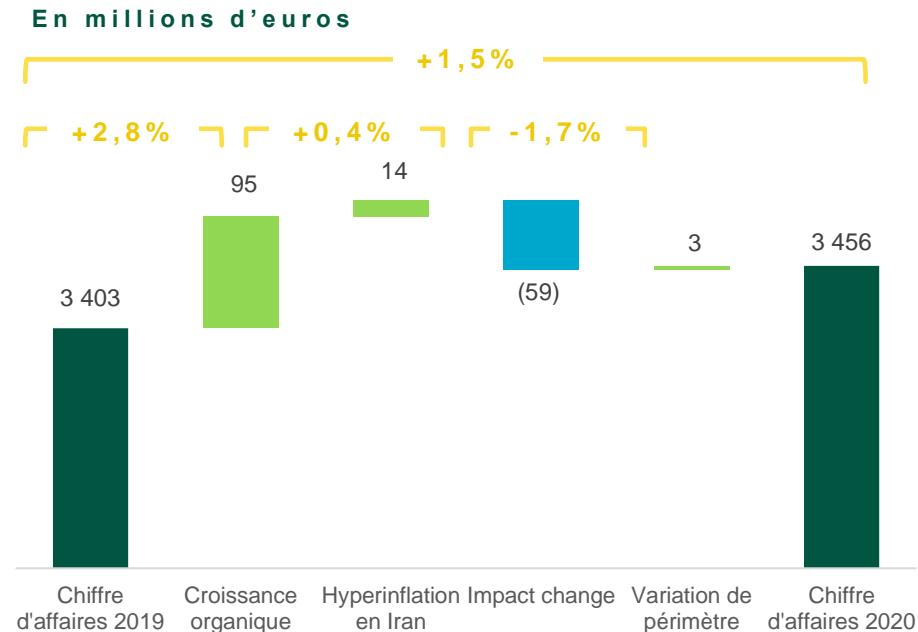
+90bps

RÉSULTAT NET Part du Groupe

+18,4%

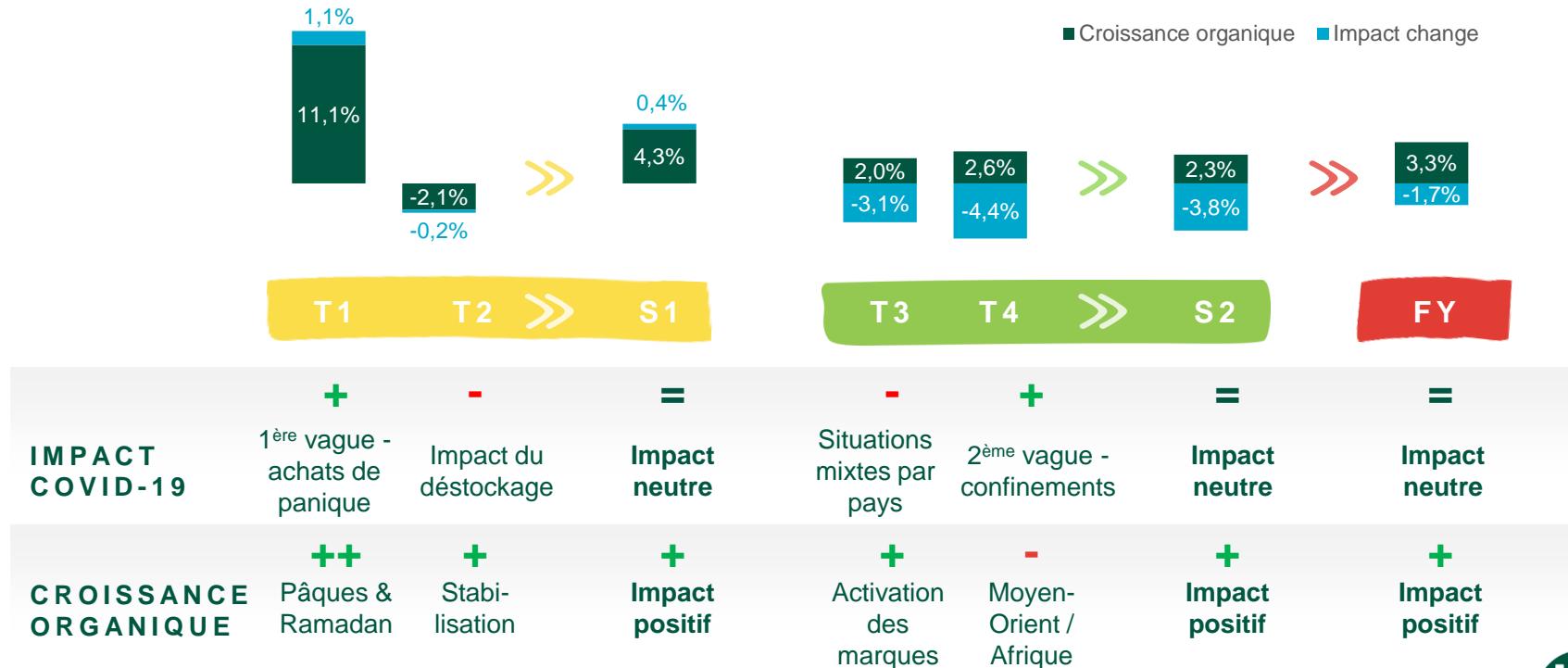
Une solide croissance organique de 2,8% (hors hyperinflation en Iran⁽¹⁾) malgré la crise sanitaire et le contexte géopolitique

- **+2,8% de croissance organique** malgré la COVID-19 et le contexte géopolitique (Moyen-Orient, Afrique)
- **Retour à la croissance** en France et aux Etats-Unis, croissance continue pour MOM et impact limité de la Covid-19
- L'impact change est principalement dû à l'appréciation de l'euro par rapport au dollar
- Les variations de périmètre sont liées à **l'acquisition d'Alif**

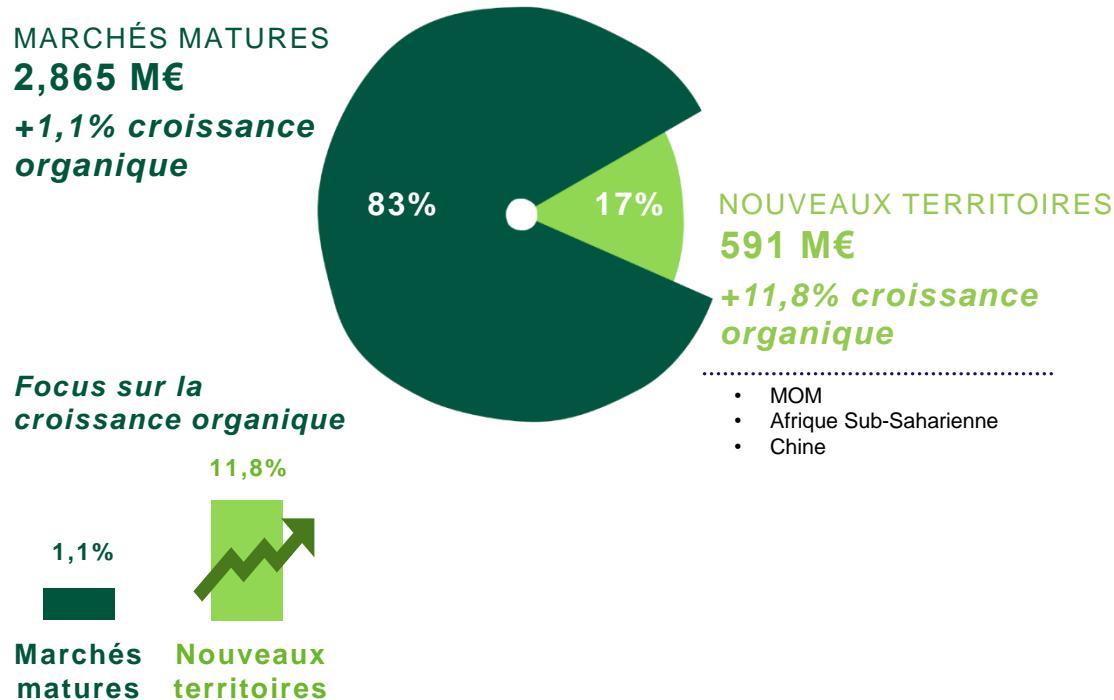


⁽¹⁾ +3,2% de croissance organique en incluant l'hyperinflation en Iran

Croissance du chiffre d'affaires par trimestre : un impact de la COVID-19 globalement neutre sur le chiffre d'affaires 2020



Chiffre d'affaires par segment : croissance organique tirée par les nouveaux territoires et résilience des marchés matures



- **Résilience des marchés matures** grâce à nos marques cœur
- **Forte croissance dans les nouveaux territoires**, tirée notamment par MOM et la Chine (croissance à 2 chiffres)

Bonne dynamique de nos marques cœur en 2020, retour à la croissance en France et aux États-Unis, notamment pour La Vache qui rit



Marque plus impactée par la Covid-19 (fermeture des écoles et manque d'activation) mais **des fondamentaux très solides**, qui ont permis un retour à la croissance au 2^{ème} semestre

Source parts de marché : Consolidation à fin déc. 2020 des données de « sell-out » sur le périmètre des activités de Bel sur 27 pays (exclusion du Liban) | IRI, Nielsen, Intage

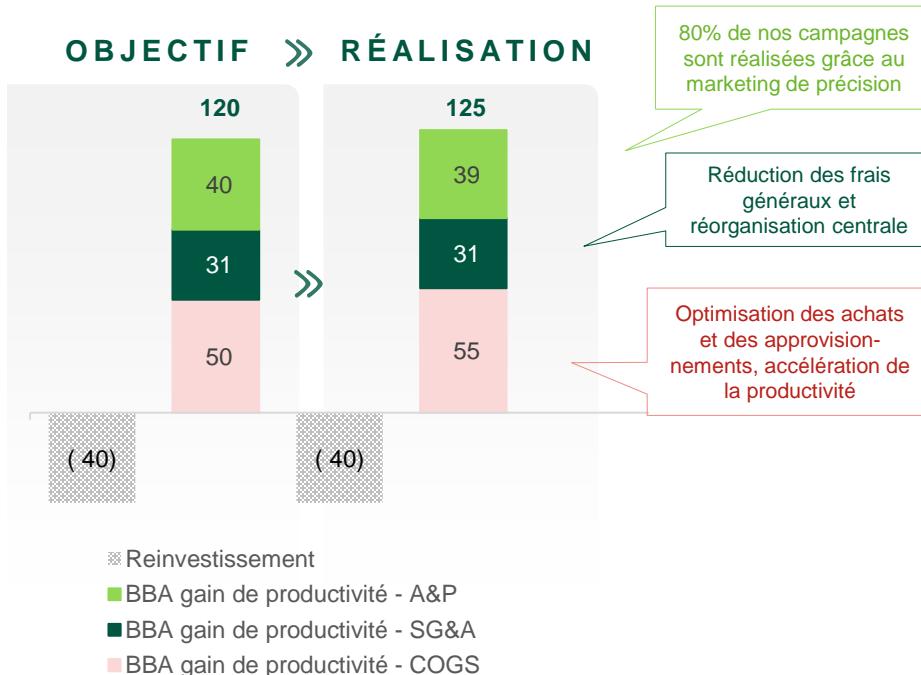
11 mai 2021 | Assemblée Générale Bel



Une clôture avec succès de notre plan de réduction des coûts BBA, lancé en 2018

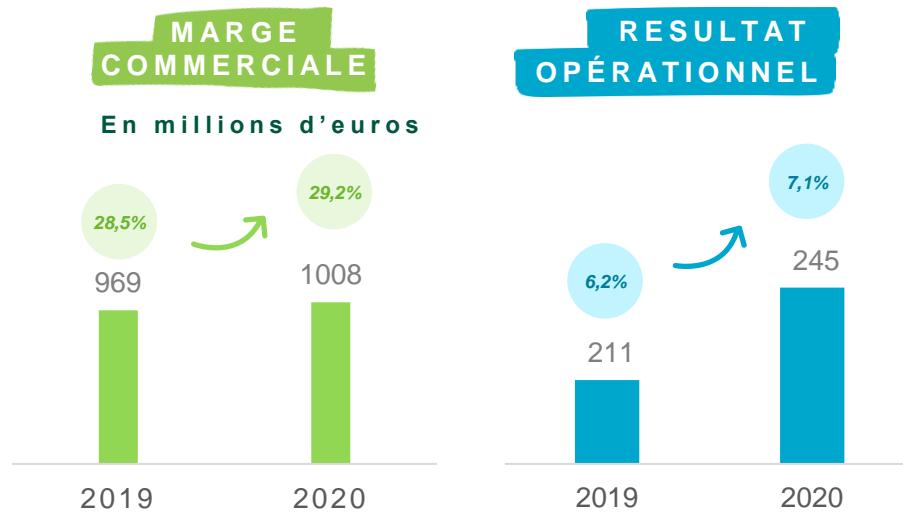
En millions d'euros

GAINS DE PRODUCTIVITÉ BBA



- **2020 est une année de productivité record**
- **Notre plan de réduction des coûts est clos avec 125 M€ de gains cumulés (A&P, SG&A et COGS)**
- **Tous les réinvestissements prévus ont été effectués pour soutenir la transformation**

Une amélioration de la rentabilité grâce à la productivité des Opérations, dans le cadre d'un impact neutre de la Covid-19



- **Croissance de la marge commerciale** principalement due à **la productivité des opérations** grâce aux économies réalisées en lien avec le plan BBA
- **Impact globalement neutre de la COVID-19 sur le résultat opérationnel** avec des économies sur les voyages et déplacements, qui ont compensé les coûts supplémentaires induits par la COVID-19 (mesures sanitaires, primes et dons)

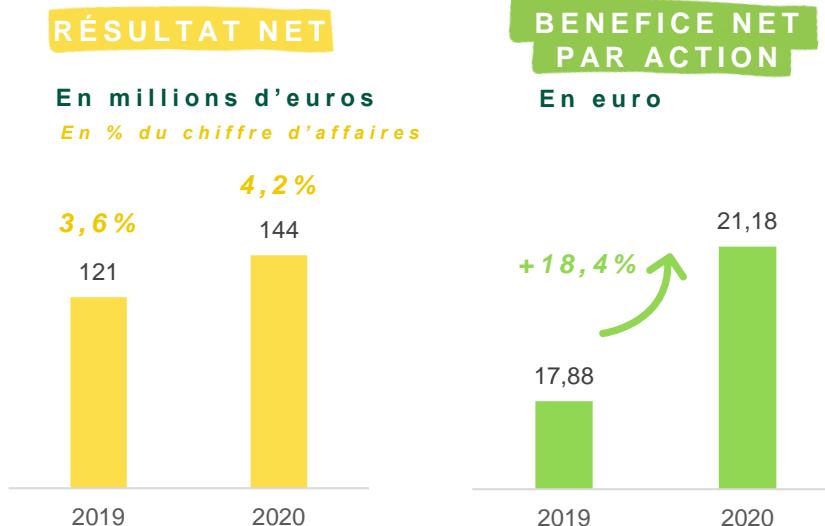
Un P&L 2020 en sensible amélioration

En millions d'euros	2019	2020	Var.
Chiffre d'affaires	3 403	3 456	1,5%
Marge commerciale	969	1 008	3,9%
Résultat opérationnel courant	239	263	10,1%
Résultat opérationnel	211	245	16,1%
Résultat financier	(28)	(27)	-3,0%
Impôts sur le revenu	(58)	(64)	10,4%
Résultat net des entités consolidées	124	153	23,1%
Intérêts minoritaires	(3)	(9)	224,5%
Résultat net consolidé - part du Groupe	121	144	18,4%

> **Diminution des charges financières nettes** en raison de la diminution du coût de la dette financière nette

> **Augmentation des impôts sur le revenu**

Une augmentation de 18,4% du résultat net et du bénéfice net par action en 2020



- Le résultat net part du groupe s'élève à 144 M€, +18,4% par rapport à 2019
- Le bénéfice net par action s'établit à 21,18€ contre 17,88€ en 2019



5

Bilan et Tableau de Flux de Trésorerie 2020

11 mai 2021 | Assemblée Générale Bel



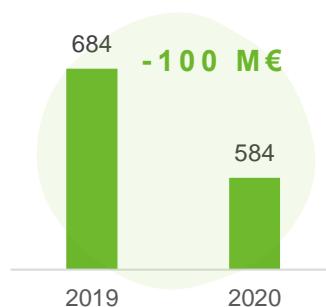
Une génération de free cash flow record en 2020, permettant un nouveau désendettement cette année

En millions d'euros

En % du chiffre d'affaires



FREE CASH
FLOW⁽¹⁾



DETTE NETTE⁽²⁾



ENDETTEMENT
BRUT



TRÉSORERIE
BRUTE⁽³⁾

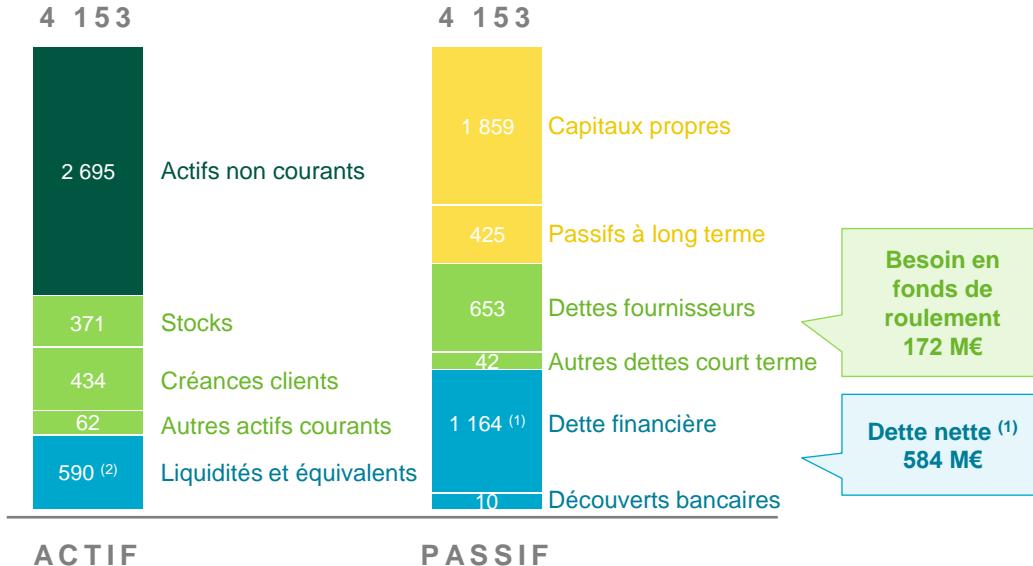
⁽¹⁾ Free cash flow après charges financières et avant dividendes - voir annexe page 85

⁽²⁾ Y compris les passifs relatifs aux contrats de location du droit d'utilisation liés à l'adoption de l'IFRS 16

⁽³⁾ La trésorerie brute est présentée nette des découvertes

Une structure de bilan solide, en amélioration en 2020 grâce à la réduction de la dette nette et du BFR

En millions d'euros



- **Les actifs non courants sont stables** par rapport à 2019 car la diminution des immobilisations corporelles ⁽³⁾ (ralentissement des capex) est compensée par l'augmentation du goodwill (AIF)
- **Les fonds propres sont élevés**, en augmentation depuis plus de 4 ans
- **Le besoin en fonds de roulement est faible** (172 M€) et **s'améliore en 2020**
- **La dette nette** s'élève à 584 M€, **en baisse en 2020** grâce à la forte génération de free cash flow

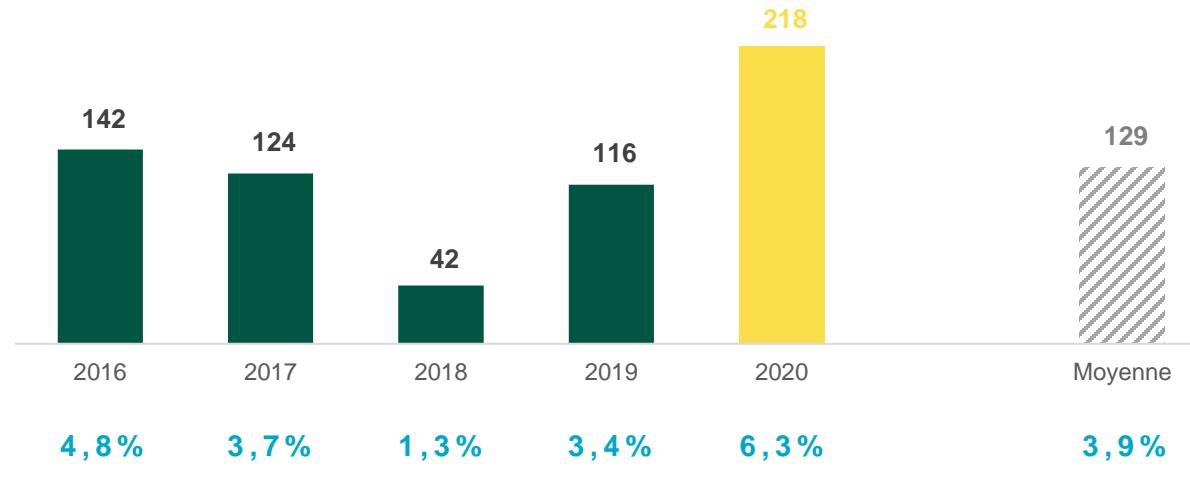
⁽¹⁾ Y compris les passifs relatifs aux contrats de location du droit d'utilisation liés à l'adoption de l'IFRS 16

⁽²⁾ La trésorerie brute reportée (580 M€) comprend les découverts bancaires pour -10 M€

⁽³⁾ Immobilisations corporelles

La génération de free cash flow la plus élevée depuis 2016

En millions d'euros



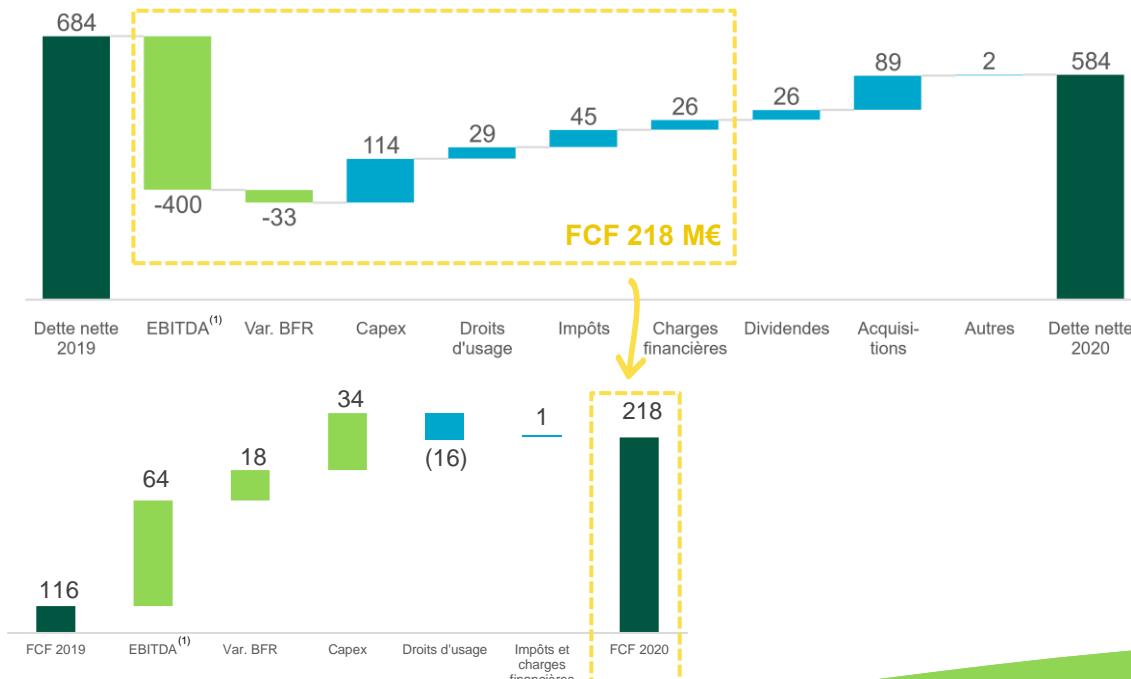
Se reporter à l'annexe page 85 pour une définition détaillée du free cash flow

FREE CASH FLOW / CHIFFRE D'AFFAIRES (%)

Une dette nette en baisse de 100 M€ en 2020 grâce à une forte productivité, à la baisse des capex et à l'amélioration du BFR

En millions d'euros

DETTE FINANCIERE NETTE



⁽¹⁾ EBITDA basé sur le résultat opérationnel (RO) et non sur le résultat opérationnel courant (ROC)

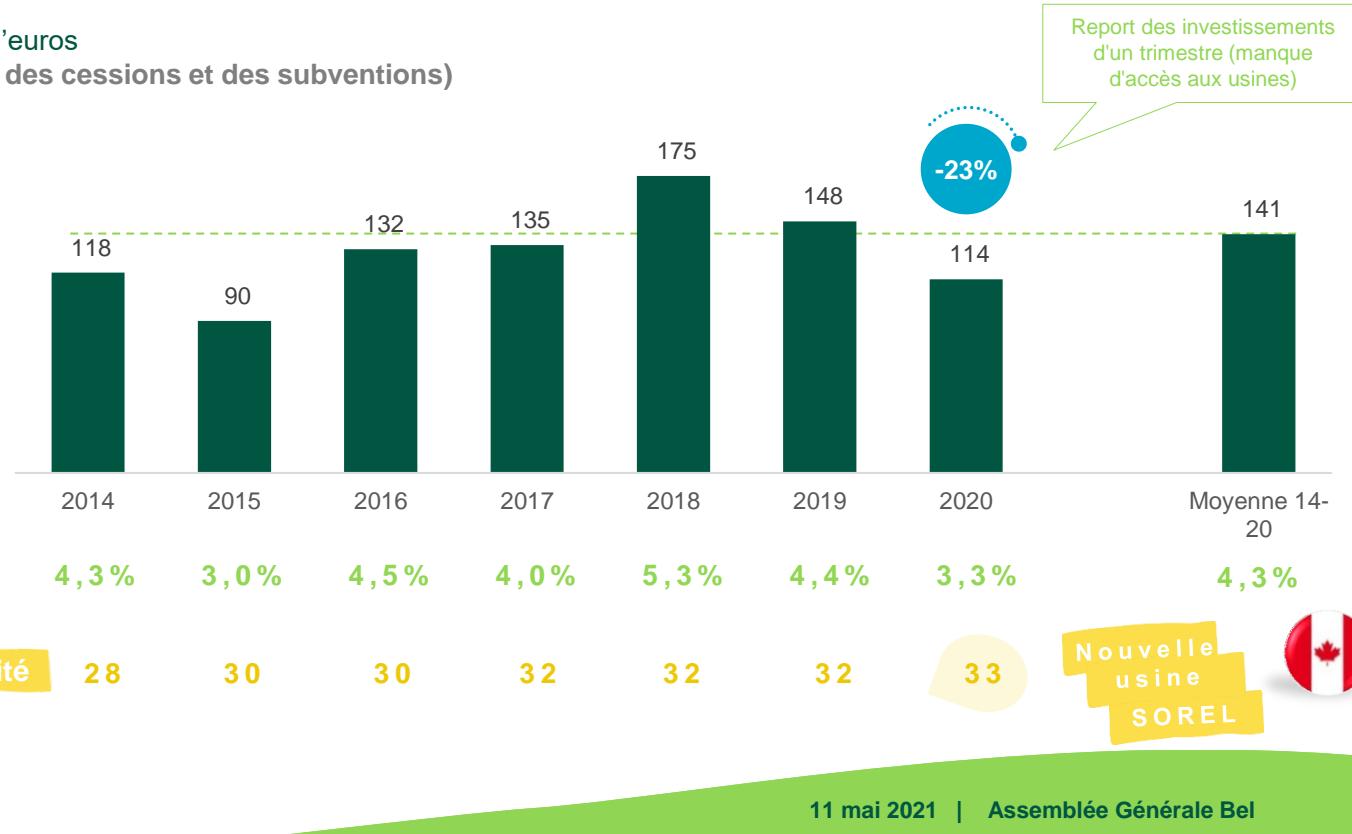
Une réduction de la dette nette de 100 M€ grâce à une forte génération de free cash flow :

- › Un EBITDA plus élevé qu'en 2019 (+64 M€) notamment grâce à nos efforts de productivité
- › Une nouvelle amélioration du besoin en fonds de roulement grâce à une gestion rigoureuse dans les pays (amélioration du DSO et réduction des retards)
- › Une baisse des capex de 34 M€ par rapport à 2019 en lien avec la crise sanitaire

Une réduction des capex de 23 % en raison du contexte sanitaire et de la fin de la construction de l'usine de Sorel

En millions d'euros

CAPEX (net des cessions et des subventions)



Un renforcement de notre bilan avec un désendettement pour la 2e année consécutive

En millions d'euros

DETTE NETTE ET COVENANT



⁽¹⁾ Y compris les passifs relatifs aux contrats de location du droit d'utilisation liés à l'adoption de l'IFRS 16

⁽²⁾ Nouvelle définition du Covenant = Dette nette / EBITDA sur la base de la dette nette incluant IFRS 16 et de l'EBITDA basé sur le résultat opérationnel courant

- Une forte réduction de la dette nette en 2020, permettant une amélioration de notre ratio financier, qui s'établit à 1,45x en décembre 2020
- La définition du covenant financier a été modifiée⁽²⁾ fin 2020 pour inclure l'impact de la norme IFRS 16

Un profil de liquidité très robuste au 31 décembre 2020

Durée de vie
moyenne de la
dette brute :
≈ 4,9 ans ⁽¹⁾

Financement
diversifié :
USPP,
obligations,
Neu MTN ...⁽¹⁾

820 M€ de
lignes de
crédit non
tirées ⁽¹⁾

Trésorerie
nette :
584 M€ ⁽²⁾

(1) La plupart des financements sont portés par Bel SA

(2) Comprend 524 M€ chez Bel SA



6

Résultats 1^{er} trimestre 2021

Une croissance organique légèrement positive après le retraitement de l'impact Covid en 2020

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation en %	Croissance organique
Marchés matures	690	747	-7,6%	-3,8%
Nouveaux territoires	150	162	-7,3%	-3,0%
TOTAL	840	909	-7,5%	-3,6%

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation en %	Croissance organique
Europe	461	473	-2,5%	-2,1%
Moyen-Orient, Grande Afrique	163	199	-17,8%	-9,5%
Amériques, Asie-Pacifique	216	237	-9,0%	-1,8%
TOTAL	840	909	-7,5%	-3,6%

- **Croissance organique : -3,6 %, soit +0,2 % en excluant l'impact lié à l'augmentation des ventes dans le contexte de crise Covid-19 lors du 1^{er} trimestre 2020:**
 - La performance enregistrée dans les marchés matures traduit un contexte de ralentissement économique mondial, un augmentation de la concurrence sur certains marché comme l'Allemagne et la situation économique et géopolitique volatile dans les pays du Proche et Moyen-Orient
 - La tendance sous-jacente de consommation est néanmoins favorable pour toutes les marques aux États-Unis.
 - Le léger retrait des ventes sur le segment des nouveaux territoires s'explique principalement par l'effet de base défavorable dû au premier trimestre 2020 particulièrement dynamique.
- **L'effet de change défavorable (39,5 M€ ou 4,3%)** principalement dû à l'appréciation de l'euro face au dollar US.



7

Perspectives 2021

11 mai 2021 | Assemblée Générale Bel



Perspectives 2021

Un future incertain

Compensé par la recherche continue d'amélioration et une stratégie claire



Appel à la prudence en raison des incertitudes

Une évolution difficile à prévoir en raison de :

- L'évolution de la crise de la **COVID-19**
- **La situation géopolitique** au Moyen-Orient et en Afrique du Nord
- L'évolution défavorable des **prix des matières premières**
- **La volatilité des devises**



Excellence opérationnelle et financière

Dans ce contexte, le groupe Bel restera focalisé sur :

- L'amélioration de sa **performance opérationnelle**
- Une **gestion financière exemplaire**
- Tout en continuant à s'appuyer sur une **structure financière solide**



Une stratégie claire : renforcer notre avance sur le marché du snacking sain

- Accélérer l'**innovation positive** et accroître l'**attractivité de l'offre** (laitier, fruitier et végétal)
- Poursuivre le développement **sur les nouveaux territoires** et dynamiser le **e-commerce**
- Minoritaires MOM : Bel détient une option d'achat sur 35% des actionnaires minoritaires de MOM à exercer d'ici avril 2022. Bel a la possibilité **d'exercer partiellement cette option d'achat pour acquérir 17,5% des intérêts minoritaires de MOM pour un prix défini de 152 M€ au plus tard le 30 avril 2021**
- Clôture du projet de **cession de Leerdammer à Lactalis** ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Sous réserve de l'achèvement du processus de consultation des instances représentatives du personnel concernées et de la mise en place d'une procédure d'appel d'offres

A retenir



- Renforcement des engagements RSE, « de la ferme à l'assiette », en faveur d'une agriculture régénératrice, d'une alimentation plus saine et de la lutte contre le gaspillage alimentaire
- Responsabilité placée au cœur de notre mission avec la réunion de la RSE et de la finance au sein d'une même Direction et une feuille de route ambitieuse dont les objectifs 2020 sont presque entièrement atteints malgré le COVID-19
- Croissance organique des ventes (+2,8%) soutenue par la dynamique positive des marques cœur, le retour à la croissance de Bel en France et aux Etats-Unis, et la poursuite de la trajectoire positive de MOM
- Accélération de la diversification de l'offre-produits dans le secteur végétal avec notamment l'acquisition de All in Foods
- Clôture avec succès du plan de réduction des coûts
- Solide pipeline d'innovations pour le futur
- Génération record de free cash flow
- 1er trimestre 2021 : signature avec Lactalis d'une promesse unilatérale d'achat portant sur le transfert d'un périmètre comprenant la marque Leerdammer

Une nouvelle étape dans la gouvernance du Groupe devant conduire à mettre en place courant 2022 une gouvernance dissociée et à confier la Direction Générale à Cécile Béliot

- Le groupe Bel annonce ce jour son intention **d'évoluer vers une gouvernance dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général**.
- **Le processus entamé ce jour devrait** conduire Antoine Fiévet et le Comité des nominations à soumettre au vote du Conseil d'administration courant 2022, la nomination de Cécile Béliot à la Direction Générale du Groupe.
- **Dans la période de transition qui s'ouvre, Cécile Béliot est nommée Directrice Générale Adjointe Groupe** et reprend les fonctions de Présidente du Comité de Surveillance de MOM occupée précédemment par Antoine Fiévet.
- La mission confiée à Cécile Béliot dans cette période de transition est de préparer progressivement le **rapprochement des équipes Bel-MOM** et de **poursuivre le déploiement de la stratégie du groupe autour de ses 3 territoires: lait, fruit et végétal**.
- **Cécile Béliot était arrivée chez Bel en Mars 2018**. Titulaire d'un MBA Essec, après un début de carrière chez Kraft Foods (Mondelez), elle a développé une expérience de près de 20 ans dans le groupe Danone, avec un parcours très international. Avant de rejoindre Bel, elle occupait simultanément les postes de Directrice Générale de Danone Eaux France & Benelux, et de Directrice Générale de One Danone.





8

Rapports des commissaires aux comptes

11 mai 2021 | Assemblée Générale Bel



Rapport des commissaires aux comptes

Exercice 2020

- Rapport général sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- Rapport général sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- Rapport spécial sur les conventions réglementés
- Rapport sur la réduction du capital

9



Questions écrites des actionnaires

Réponses aux questions écrites des actionnaires

- La Société a reçu des questions écrites dans le cadre de l'Assemblée Générale
- Les réponses à l'intégralité de ces questions ont été publiées et sont disponibles sur le site Internet du Groupe Bel, sous la rubrique « Assemblées Générales » :

<https://www.groupe-bel.com/fr/finance/assemblees-generales/>



10

Présentation des résolutions et résultat des votes

1

Résolutions à caractère ordinaire

Résolution n°1

Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2020 approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de **91 664 534,37 euros**.

L'Assemblée Générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à **465 399,40 euros**, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code Général des Impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

Résolution n°2

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice (part du Groupe) de **143 768 101,54 euros**.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

Résolution n°3

Affectation du résultat de l'exercice

- L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élevant à **91 664 534, 37** euros en totalité au compte Report à nouveau de la manière suivante :

Origine

Report à nouveau antérieur	590 272 458,47 euros
Résultat de l'exercice	91 664 534,37 euros
Bénéfice distribuable	681 936 992,84 euros

Affectation du résultat

Report à nouveau après affectation	681 936 992,84 euros
TOTAL	681 936 992,84 EUROS

Résultat des votes

Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	74,63%	25,37%	Adoptée

Résolution n°4

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementés et approbation d'une convention nouvelle

Statuant sur le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées qui lui a été présenté, l'Assemblée Générale approuve la convention nouvelle qui y est mentionnée.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
9 813 629	99,76%	0,24%	Adoptée

Résolution n°5

Renouvellement du mandat de la société UNIBEL en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de la société UNIBEL, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,83%	0,17%	Adoptée

Résolution n°6

Nomination de Pricewaterhouse Coopers aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire

- Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale nomme Pricewaterhouse Coopers aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026. Pricewaterhouse Coopers a déclaré accepter ses fonctions.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

Résolution n°7

Approbation de la politique de rémunération des Membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration, présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

Résolution n°8

Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président Directeur général présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,83%	0,17%	Adoptée

Résolution n°9

Approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, approuve les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce mentionnées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

Résolution n°10

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, Président-directeur général

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, Président Directeur Général, présentés dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

Résolution n°11 (1/2)

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la société dans la limite de 10 %, du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 dans sa douzième résolution à caractère ordinaire.

Résolution n°11 (2/2)

Le prix maximum d'achat est fixé à **650 euros par action**. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est fixé à **446 701 450 euros**. L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,83%	0,17%	Adoptée

2

Résolutions à caractère extraordinaire

11 mai 2021 | Assemblée Générale Bel



Résolution n°12

Autorisation à donner au Conseil en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes :

- donne au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation.

Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

Résolution n°13

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.

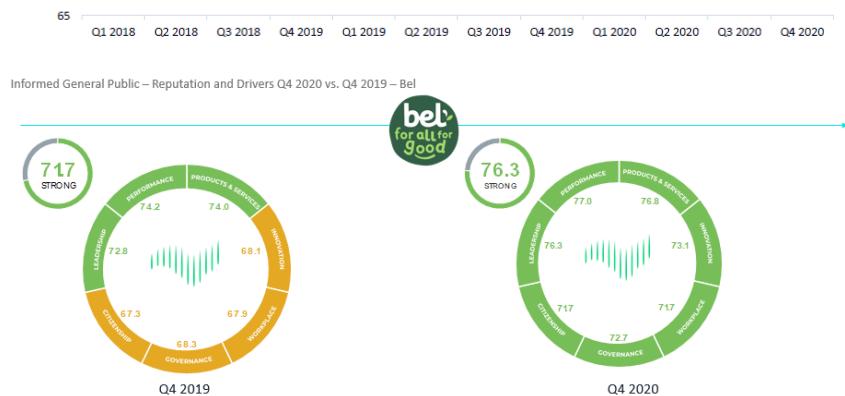
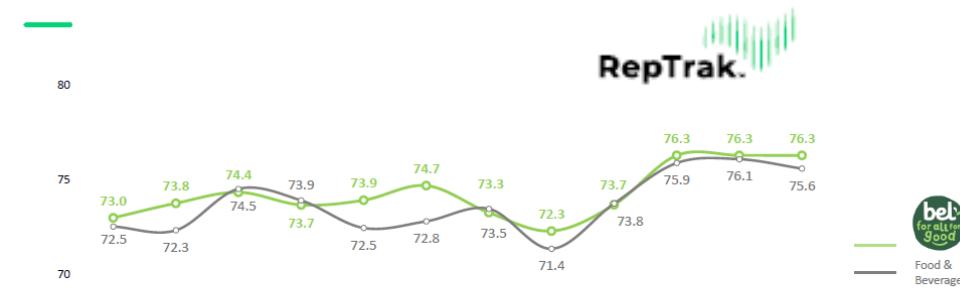
Résultat des votes			
Total des voix exprimées	Voix pour (en %)	Voix contre (en %)	Résultat du vote
13 120 275	99,85%	0,15%	Adoptée

A close-up portrait of a young girl with long, wavy red hair. She is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a bright, sunlit field with green grass and some trees in the distance.

11

Annexes

La réputation de Bel en tant que pionnier du développement durable ne cesse de croître



Le palmarès 2021 des entreprises les plus responsables de France

Le Point

Rang	Nom de l'entreprise	Score final	Rang total	Score environnement	Score social	Score gouvernance
AGROALIMENTAIRE						
1 ^{er}	Rémy Cointreau	85,1	26 ^{er}	89,3	81,4	84,7
2 ^{er}	Barilla	83,4	38 ^{er}	85	83,4	81,8
3 ^{er}	Danone	80,9	63 ^{er}	80,3	82,7	79,9
4 ^{er}	Groupe Bel	79,7	80	82,5	78,8	77,9
5 ^{er}	Pernod Ricard	79,5	81	81,3	71,8	85,5
ASSURANCES						

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	2019	2020	Variation en %	Variation en M€
Chiffre d'affaires	3 403	3 456	1,5%	53
Coût des biens et services vendus	(2 434)	(2 448)	0,6%	(14)
Marge commerciale	969	1 008	3,9%	38
En % du chiffre d'affaires net	28,5%	29,2%	0,7 pp	
Frais de vente et de marketing	(438)	(432)	-1,3%	6
En % du chiffre d'affaires net	-12,9%	-12,5%	0,4 pp	
Frais de recherche et de développement	(27)	(30)	14,0%	(4)
En % du chiffre d'affaires net	-0,8%	-0,9%	-0,1 pp	
Frais administratifs et généraux	(267)	(281)	5,5%	(15)
En % du chiffre d'affaires net	-7,8%	-8,1%	-0,3 pp	
Autres produits et charges d'exploitation	1	(0)	-160,6%	(1)
Résultat opérationnel courant	239	263	10,1%	24
En % du chiffre d'affaires net	7,0%	7,6%	0,6 pp	
Autres produits et charges non récurrents	(28)	(18)	-34,5%	10
Résultat opérationnel	211	245	16,1%	34
En % du chiffre d'affaires net	6,2%	7,1%	0,9 pp	
Résultat financier	(28)	(27)	-3,0%	1
Impôts sur le revenu	(58)	(64)	10,4%	(6)
Résultat net des entités consolidées	124	153	23,1%	29
En % du chiffre d'affaires net	3,6%	4,4%	0,8 pp	
Intérêts minoritaires	(3)	(9)	224,5%	(6)
Résultat net consolidé - part du Groupe	121	144	18,4%	22
En % du chiffre d'affaires net	3,6%	4,2%	0,6 pp	

Bilan consolidé

En millions d' euros	2019	2020	Variation en %	Variation en M€	En millions d' euros	2019	2020	Variation en %	Variation en M€																																																																																																																																																																																														
Actifs non courants																																																																																																																																																																																																							
Ecarts d'acquisition	786	848	7,9%	62	Capital	10	10	0,0%	-																																																																																																																																																																																														
Autres immobilisations incorporelles	649	628	-3,3%	(22)	Primes	22	22	0,0%	-																																																																																																																																																																																														
Immobilisations corporelles	992	949	-4,3%	(43)	Réserves	1 707	1 759	3,0%	52																																																																																																																																																																																														
Immobilisations corporelles - droits d'us:	100	105	5,6%	6	Actions propres	-23	-23	0,1%	(0)																																																																																																																																																																																														
Investissements financiers	124	128	3,9%	5	Capitaux propres - part du groupe	1 716	1 768	3,0%	52																																																																																																																																																																																														
Autres actifs financiers	10	6	-37,0%	(4)	INTERETS MINORITAIRES	94	91	-3,2%	(3)																																																																																																																																																																																														
Prêts & avances	12	13	8,5%	1	Total des fonds propres	1 810	1 859	2,7%	48,6																																																																																																																																																																																														
Clients & autres créances	1	1	-14,7%	(0)	Passifs non-courants																																																																																																																																																																																																		
Actifs d'impôts différés	21	16	-25,1%	(5)	Total des actifs non courants	2 695	2 695	0,0%	(0,4)	Provisions	6	6	-5,4%	(0)	Actifs courants										Stocks et en-cours	373	371	-0,4%	(1)	Avantages du personnel	79	80	1,0%	1	Clients et autres créances	506	434	-14,2%	(72)	Passifs d'impôts différés	257	276	7,2%	19	Autres actifs financiers	6	22	268,0%	16	Passifs de location financement supérieurs à un an	83	88	5,8%	5	Prêts & avances	1	1	-11,9%	(0)	Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	816	850	4,1%	34	Actifs d'impôts courants	34	40	15,3%	5	Autres passifs	61	63	3,4%	2	Trésorerie et équivalents de trésorerie	406	590	45,5%	185	Total passifs non-courants	1 303	1 363	4,6%	59,8	Total des actifs courants	1 326	1 458	10,0%	132,0	Passifs courants										TOTAL ACTIF	4 021	4 153	3,3%	131,5	Provisions	5	5	2,3%	0						Avantages du personnel	6	6	-4,9%	(0)						Passifs de location financement inférieurs à un an	19	23	20,6%	4						Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	172	205	19,1%	33						Autres passifs financiers	4	0	-100,0%	(4)						Fournisseurs et autres dettes	668	653	-2,2%	(15)						Passifs d'impôts exigibles	31	29	-7,0%	(2)						Concours bancaires et autres emprunts	2	10	341,3%	8						Total passifs courants	908	931	2,5%	23,1						TOTAL PASSIF	4 021	4 153	3,3%	131,5
Total des actifs non courants	2 695	2 695	0,0%	(0,4)	Provisions	6	6	-5,4%	(0)																																																																																																																																																																																														
Actifs courants																																																																																																																																																																																																							
Stocks et en-cours	373	371	-0,4%	(1)	Avantages du personnel	79	80	1,0%	1																																																																																																																																																																																														
Clients et autres créances	506	434	-14,2%	(72)	Passifs d'impôts différés	257	276	7,2%	19																																																																																																																																																																																														
Autres actifs financiers	6	22	268,0%	16	Passifs de location financement supérieurs à un an	83	88	5,8%	5																																																																																																																																																																																														
Prêts & avances	1	1	-11,9%	(0)	Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	816	850	4,1%	34																																																																																																																																																																																														
Actifs d'impôts courants	34	40	15,3%	5	Autres passifs	61	63	3,4%	2																																																																																																																																																																																														
Trésorerie et équivalents de trésorerie	406	590	45,5%	185	Total passifs non-courants	1 303	1 363	4,6%	59,8																																																																																																																																																																																														
Total des actifs courants	1 326	1 458	10,0%	132,0	Passifs courants																																																																																																																																																																																																		
TOTAL ACTIF	4 021	4 153	3,3%	131,5	Provisions	5	5	2,3%	0																																																																																																																																																																																														
					Avantages du personnel	6	6	-4,9%	(0)																																																																																																																																																																																														
					Passifs de location financement inférieurs à un an	19	23	20,6%	4																																																																																																																																																																																														
					Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	172	205	19,1%	33																																																																																																																																																																																														
					Autres passifs financiers	4	0	-100,0%	(4)																																																																																																																																																																																														
					Fournisseurs et autres dettes	668	653	-2,2%	(15)																																																																																																																																																																																														
					Passifs d'impôts exigibles	31	29	-7,0%	(2)																																																																																																																																																																																														
					Concours bancaires et autres emprunts	2	10	341,3%	8																																																																																																																																																																																														
					Total passifs courants	908	931	2,5%	23,1																																																																																																																																																																																														
					TOTAL PASSIF	4 021	4 153	3,3%	131,5																																																																																																																																																																																														

Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Dec. 2020	En millions of euros	Dec. 2020
<i>Flux de trésorerie provenant des (utilisés dans les) activités opérationnelles</i>		<i>Flux de trésorerie provenant des (utilisés dans les) activités de financement</i>	
Bénéfice avant impôts		Dividendes payés	-26
Ajustements pour :		Intérêts payés	-20
Dépréciations, amortissements et réductions de valeur		Intérêts financiers - droit d'utilisation	-6
Amortissement - droit d'utilisation		Variation de la dette résultant des contrats de location	-18
Plus-values (moins-values) sur cession		1 (Augmentation) diminution des comptes courants avec des entités hors du périmètre de consolidation	-13
Reclassement des produits et charges financiers nets		6 Achat/(vente) d'actions propres	0
Reclassement des produits et charges financiers nets - droit d'utilisation		-4 Emprunts et passifs financiers émis	293
Autres éléments non monétaires du compte de résultat		400 Remboursements d'emprunts et de dettes financières	-232
<i>Flux de trésorerie d'exploitation avant variation du BFR</i>	400	<i>FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT (UTILISÉ DANS) DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</i>	-21
(Augmentation) diminution des stocks, des créances et des dettes		-1 (AUGMENTATION) DIMINUTION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	187
(Augmentation) diminution des créances et des dettes à long terme		TRÉSORERIE NETTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	403
Impôts sur le revenu payés		386 Effet des fluctuations des taux de change	-10
<i>FLUX DE TRÉSORERIE NETS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</i>	386	<i>TRÉSORERIE NETTE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE LA PÉRIODE</i>	580
<i>Flux de trésorerie provenant des (utilisés dans les) activités d'investissement</i>		A la date de clôture, la trésorerie nette et les équivalents de trésorerie se composent des éléments suivants :	
Acquisitions d'activités		-61 0 - Titres négociables et instruments du marché monétaire	91
Cessions d'activités		-121 1 - Encaisse et solde bancaire	499
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		5 - Facilités bancaires courantes utilisées, y compris les découvertes et les intérêts courus	-10
Cessions d'actifs corporels et incorporels		-6 TOTAL	580
Subvention d'investissement reçue		2	
Acquisitions d'actifs financiers		2	
Cessions d'actifs financiers			
Dividendes reçus			
<i>FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT (UTILISÉ DANS) DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</i>	-178		

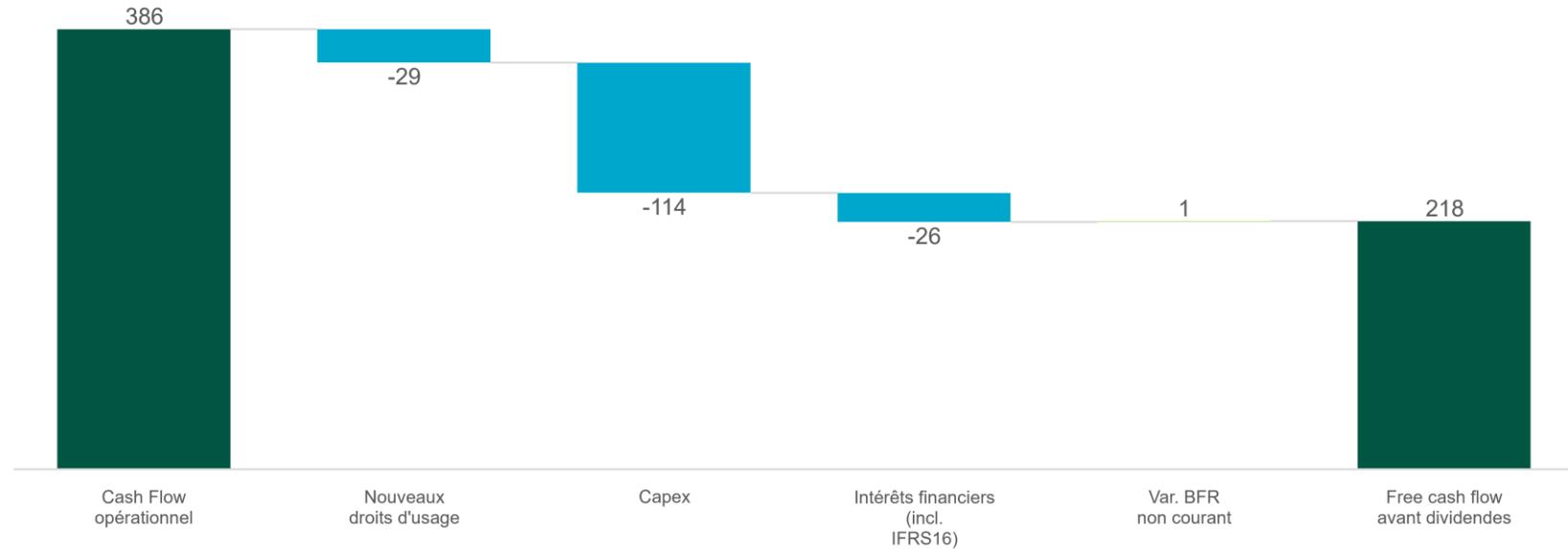
Variation de la dette nette consolidée

En millions d'euros	2018	2019	2020
EBITDA	309	336	400
Variation du BFR	(38)	14	33
Capex	(177)	(153)	(121)
Subventions	0	4	5
Cessions d'actifs	1	1	1
Capex (net)	(175)	(148)	(114)
Nouveau droits d'usage	(112)	(14)	(29)
Intérêts nets	(24)	(22)	(20)
Intérêts nets - IFRS16	(4)	(5)	(6)
Intérêts nets payés	(28)	(27)	(26)
Impôts sur le revenu payés	(25)	(45)	(45)
Free cash Flow	(69)	116	218
Dividendes	(50)	(36)	(26)
Variation du BFR non-courant	5	4	(1)
Rachat d'actions	(2)	(0)	(0)
Variation de périmètre	0	(9)	(89)
Investissements financiers	(0)	1	(4)
Intérêts et dividendes reçus	2	2	2
Autres flux de trésorerie	4	(2)	(92)
Impact FX sur la dette nette	(7)	(8)	1
Variation de la dette nette	(123)	71	100
Dette nette à l'ouverture	(632)	(755)	(684)
Dette nette à la clôture	(755)	(684)	(584)

En % du chiffre d'affaires

Variation du BFR	-1,2%	0,4%	0,9%
Capex	-5,3%	-4,4%	-3,3%
FCF	-2,1%	3,4%	6,3%

Réconciliation entre le flux de trésorerie d'exploitation et le free cash flow

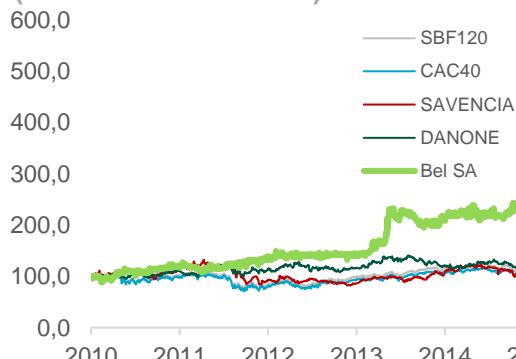


Evolution de l'action Bel SA

Au 16/04/2021

En INDICE

(base 100 au 31/12/2009)



En VALEUR

(en €/action)

Bel SA

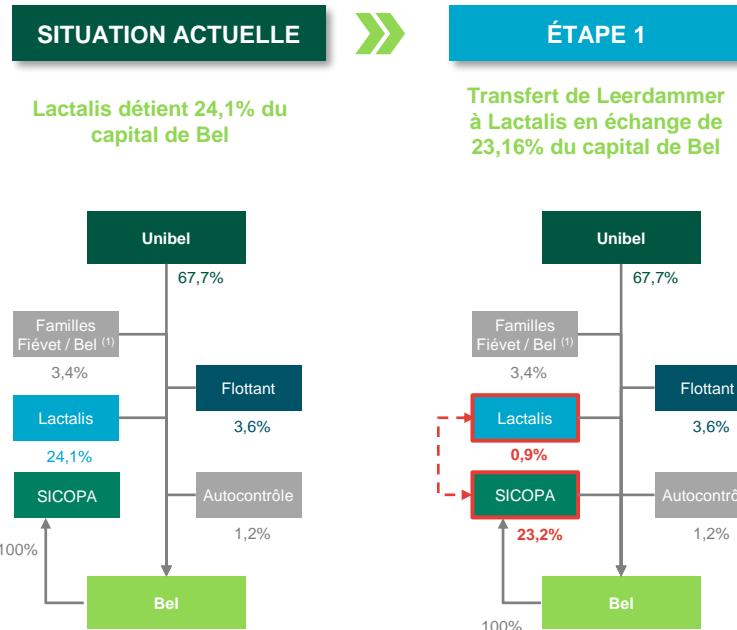
BSA
129€



BSA
434€

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

Étapes de la Transaction et évolution de l'actionnariat de Bel



Transaction – Étape 1

- Promesse unilatérale d'achat entre Lactalis et Bel à travers sa filiale Sicopa détenue à 100%
- Au closing, transfert par Sicopa à Lactalis de la marque Leerdammer et de ses activités, en échange des 1,591,472 actions Bel détenues par Lactalis (23,16% du capital de Bel)

Détail des actifs cédés à Lactalis

- Royal Bel Leerdammer NL incluant la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, Bel Italia et Bel Deutschland
- Bel Shostka Ukraine

Situation à l'issue de l'étape 1

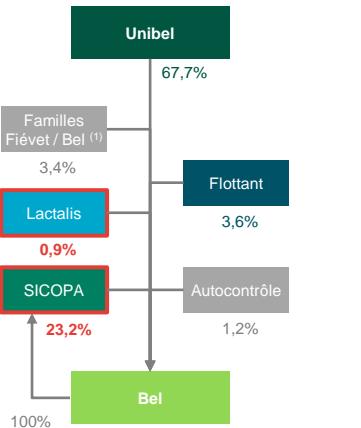
- Sicopa (détenue à 100% par Bel) détient 23,16% du capital de Bel
- Le flottant représente 3,6% du capital de Bel
- Lactalis conserve 0,9% du capital de Bel
- Les autres actionnaires (Unibel, les familles Fiévet et Bel) conservent leurs participations

(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

Étapes de la Transaction et évolution de l'actionnariat de Bel

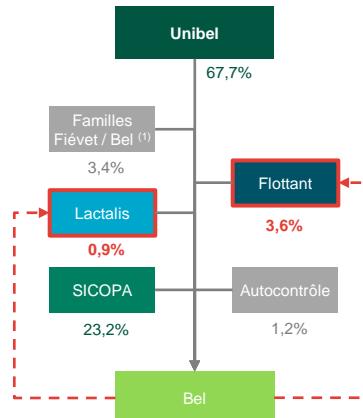
ÉTAPE 1

Transfert de Leerdammer à Lactalis en échange de 23,16% du capital de Bel



ÉTAPE 2

Offre publique de rachat d'actions ("OPRA") par Bel sur les actionnaires minoritaires



Transaction – Étape 2

- Bel dépose une offre publique de rachat d'actions ("OPRA") à un prix de 440 euros par action (dividende attaché)
- L'objectif est d'offrir aux actionnaires minoritaires ⁽¹⁾ la possibilité de vendre leurs actions dans les mêmes conditions que Lactalis
- Les actionnaires minoritaires représentent 4,5% du capital de Bel (Lactalis et flottant)
- Cette opération fera l'objet d'une décision de conformité de l'Autorité des marchés financiers ("AMF")

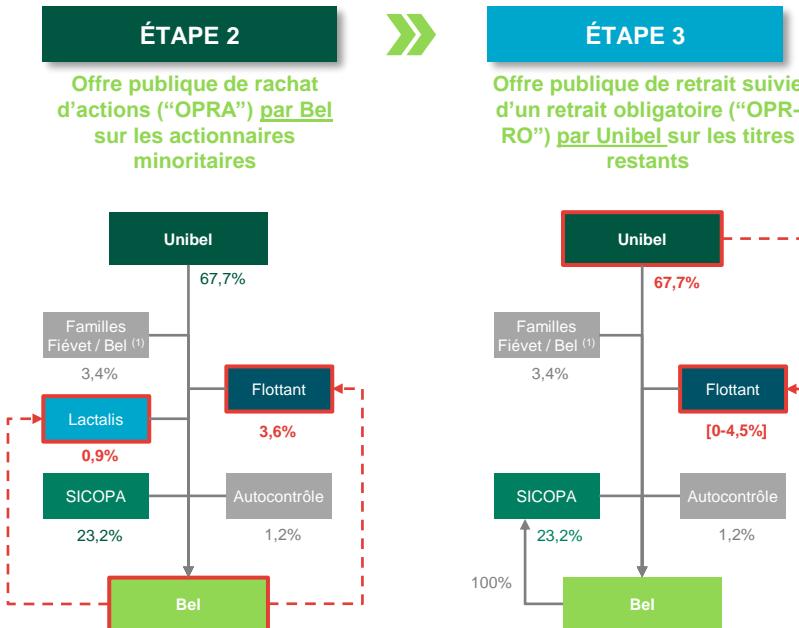
Situation à l'issue de l'étape 2

- Selon l'issue de l'OPRA, les actionnaires minoritaires représenteront entre 0% and 4,5% du capital de Bel

⁽¹⁾ à l'exclusion des familles, qui n'apporteront pas leurs titres à la Transaction

⁽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

Étapes de la Transaction et évolution de l'actionnariat de Bel

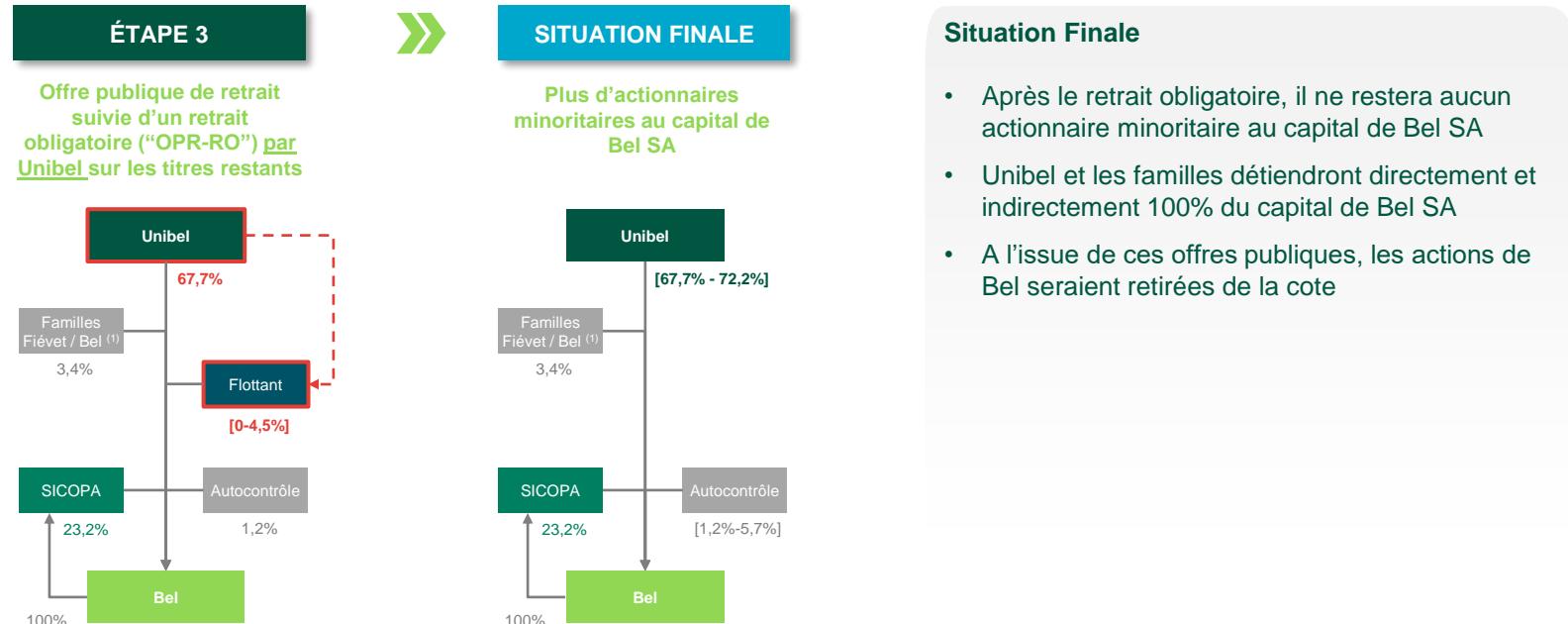


Transaction – Étape 3

- Offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire ("OPR-RO") par Unibel sur les actionnaires minoraires restants (entre 0% et 4,5% du capital de Bel)
- Délai: dès que possible à l'issue du règlement livraison de l'OPRA
- Prix: même prix par action que l'OPRA, soit 440 euros par action (dividende attaché)
- L'offre de rachat et le retrait obligatoire sont soumis à une décision de conformité de l'Autorité des marchés financiers ("AMF")**

(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

Étapes de la Transaction et évolution de l'actionnariat de Bel



Situation Finale

- Après le retrait obligatoire, il ne restera aucun actionnaire minoritaire au capital de Bel SA
- Unibel et les familles détiendront directement et indirectement 100% du capital de Bel SA
- A l'issue de ces offres publiques, les actions de Bel seraient retirées de la cote

⁽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

