

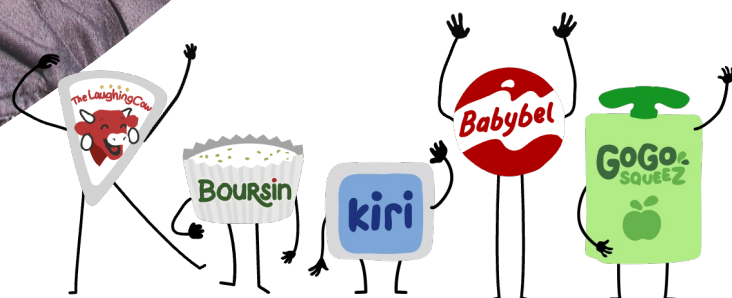
RAPPORT DU COMITÉ

DE MISSION BEL 2025

ÉCLAIRER LA TRAJECTOIRE

DE LA MISSION

bel
for all for
good





Amandine HERSANT



Présidente
du Comité de
mission Bel -
Présidente de
l'ONG Planète
Urgence

- Ce rapport de mission, comme celui des 2400 entreprises à mission françaises, constitue la preuve qu'une partie du monde économique n'a pas détourné le regard face aux enjeux sociaux et environnementaux. Bien au contraire, de très nombreux entrepreneurs et salariés ont maintenu leurs engagements et poursuivi leur trajectoire pour porter une vision durable et juste de l'économie. Ces acteurs savent que l'enjeu n'est plus seulement de maintenir ou de développer l'activité économique¹, mais que sa transformation profonde est désormais une condition de l'habitabilité de la Terre et de la cohésion sociale dans un monde fragmenté ; et donc de la capacité même des entreprises à être pérennes.
- Le Groupe Bel fait partie de ces entreprises. Au cours de cette première année de travail, le Comité de Mission a rencontré une entreprise sincèrement engagée, des avancées significatives déjà accomplies, ainsi qu'une volonté forte de contribuer à la transformation du modèle alimentaire. Je tiens à remercier à ce titre l'ensemble des salariés, la direction et la gouvernance du Groupe pour la qualité de leur implication, ainsi que pour la fluidité et la transparence des échanges.
- Cette première année a été structurante pour permettre aux membres du Comité d'appréhender concrètement les enjeux de l'entreprise dans l'accomplissement de sa mission, et, réciproquement, pour que le Groupe Bel puisse bénéficier pleinement des apports du Comité. Afin d'établir un diagnostic et une vision partagés, nous avons choisi de mener une analyse fine et collective des relations de cause à effet entre les activités du Groupe et la réalisation de sa mission.
- Ce travail nous a permis d'identifier les principaux points d'impact, de tension et d'opportunité auxquels l'entreprise est confrontée. Cette étape préliminaire innovante, exigeante mais essentielle, a conduit le Comité à affiner le modèle de mission présenté dans ce rapport, avec un objectif clair : faire en sorte que la mission s'inscrive pleinement au cœur du modèle économique de l'entreprise, et non en périphérie.
- Dès la première réunion du Comité de Mission, nous avons évolué entre deux intentions complémentaires. D'un point de vue légal, nous avons pour rôle d'évaluer la progression de l'entreprise au regard de ses objectifs, de ses moyens et des indicateurs associés. Pour cette 1ère année d'exercice, le Comité s'est inscrit dans la feuille de route existante du Groupe Bel et de ses objectifs à 2030, sans jalon systématique à 2025. À ce titre, au regard de la dynamique de transformation engagée par Bel et des actions mises en œuvre, le Comité émet un avis positif sur les réalisations du Groupe en 2025, sur la base de ses indicateurs historiques et de sa trajectoire 2030.
- Cependant, la responsabilité du Comité ne doit pas se limiter à une lecture strictement performative et statique. En accord avec le Groupe, nous avons inscrit notre action dans une seconde intention : questionner, éclairer et accompagner l'entreprise afin de renforcer en continu la réalisation de sa mission dans le temps. Dans cette perspective, le Comité approfondira cette année la qualité et la précision de certains indicateurs, en particulier sur les enjeux d'accessibilité et d'agriculture régénératrice.
- Aucune transformation durable n'est possible sans une vision de long terme, sans essais ni erreurs fécondes, sans compréhension profonde des cultures et des pratiques, et sans coopération étroite avec l'écosystème. C'est dans cet esprit que nous abordons les prochaines années : valoriser le mouvement collectif, faire preuve d'humilité, apprendre, ajuster et progresser, guidés par une seule boussole : améliorer concrètement la capacité du Groupe à donner accès, pour tous, à une alimentation plus saine et plus durable.

Bonne lecture,

¹Une étude du BCG en 2025 a démontré que la sustainability était un facteur de bonne santé financière avec des gains de 4 à 7% d'EBITDA.

SOMMAIRE



160 ANS D'AVENTURE FAMILIALE

p.4



LE GROUPE BEL AUJOURD'HUI

p.5



LE CHOIX DE DEVENIR ENTREPRISE À MISSION

p.6

Le modèle de mission pour piloter et évaluer

p.7



LE COMITÉ DE MISSION, ÉCLAIREUR ET EXPLORATEUR AU SERVICE DE LA MISSION

p.8

Ce que nous sommes : un éclaireur exigeant de la transformation

p.9

Notre place dans la gouvernance

p.10

2025, une année au service d'une alimentation plus saine et plus durable

p.11

Nos travaux et livrables

p.13



LA TRAJECTOIRE DE LA MISSION BEL EN 2025

p.14



1 - PROPOSER DES PRODUITS CONTRIBUANT À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE ET ENCOURAGER DE BONS COMPORTEMENTS POUR SOUTENIR LA TRANSITION ALIMENTAIRE

p.16



2 - CONTRIBUER À PRÉSERVER LA PLANÈTE ET À RÉGÉNÉRER SES RESSOURCES NATURELLES

p.19



3 - AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ À DES PRODUITS PLUS RESPONSABLES ET PLUS DURABLES

p.22



4 - CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE POUR TOUT SON ÉCOSYSTÈME

p.25



LA TRAJECTOIRE DE LA MISSION BEL - Synthèse des principaux résultats

p.28



2026, L'ACCESSIBILITÉ ET L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE AU CŒUR DES CONVERSATIONS

p.32



1^{ER} AUDIT SUR LE RÉALISÉ 2025

p.34





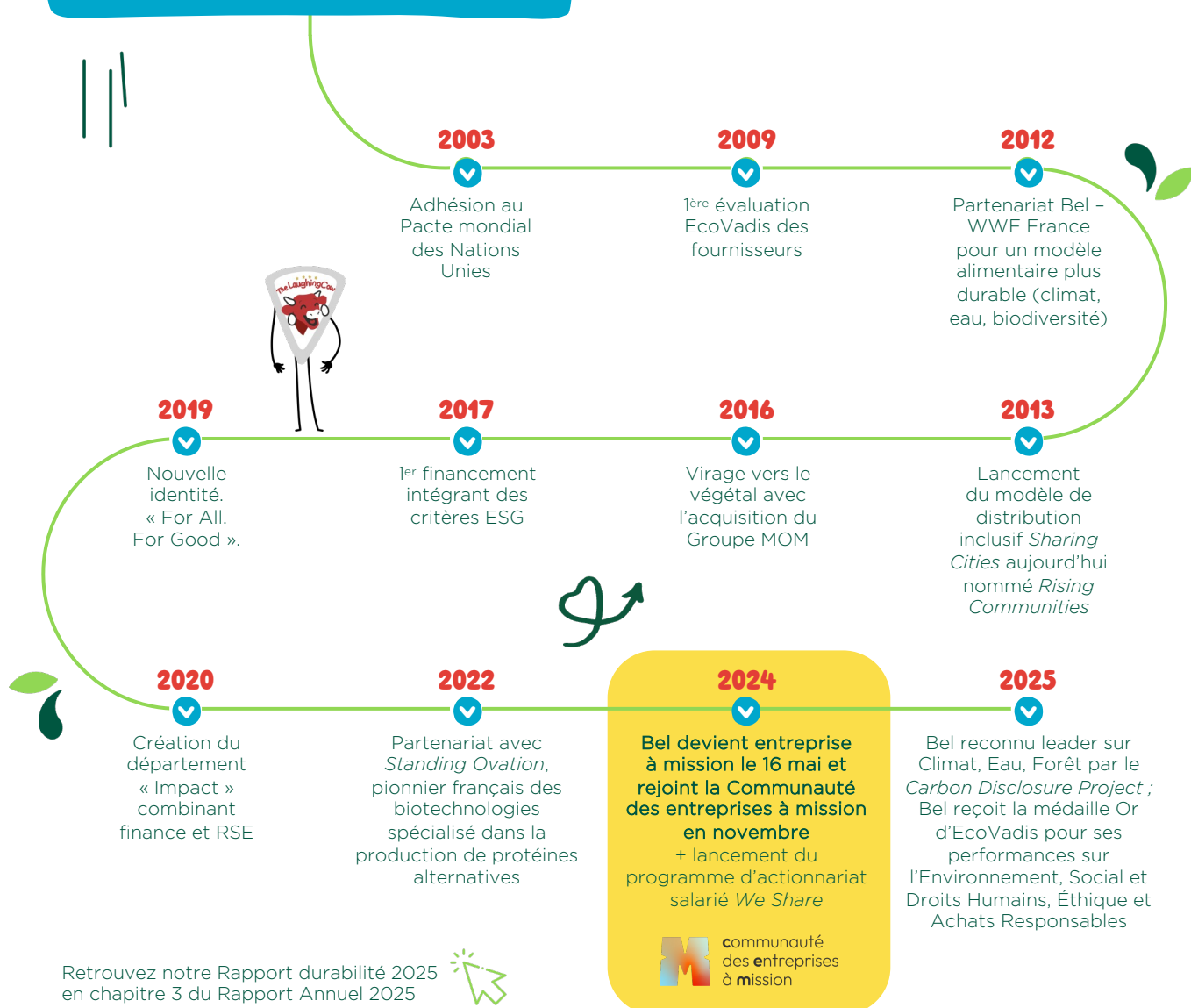
160 ANS D'AVENTURE FAMILIALE



➤ Bel est un groupe familial français qui porte le nom de son fondateur Jules Bel, installé dans le Jura dès 1865 pour y ouvrir son commerce d'affinage et de négoce de comté. En 1904, son fils Léon reprend l'affaire. Au lendemain de la première guerre mondiale, l'industrie du fromage prend son essor. Léon Bel pressent le potentiel du fromage fondu ; bon, économique, facile à transporter et à conserver. En 1922 la société anonyme des Fromageries Bel voit le jour, aujourd'hui présidée par Antoine Fiévet qui incarne la 5^e génération des dirigeants familiaux.

➤ En adoptant en mai 2024 la qualité d'entreprise à mission, le Groupe Bel et ses actionnaires familiaux réaffirment leur vision à long terme, où rentabilité et responsabilité sont intimement liées. Bel a été dès 2003 l'une des toutes premières entreprises au monde à rejoindre le Pacte mondial des Nations Unies, une initiative rassemblant les organisations engagées volontairement pour un développement plus responsable. Devenir entreprise à mission, c'est un aboutissement après plus de vingt ans d'engagement, qui ancre de manière pérenne un modèle pionnier de croissance durable. Un modèle unique, qui permet à Bel d'agir pour les générations d'aujourd'hui et pour celles de demain - depuis l'amont agricole jusqu'aux consommateurs.

PLUS DE 20 ANS D'ENGAGEMENT AU SERVICE DE L'ALIMENTATION DURABLE



Retrouvez notre Rapport durabilité 2025 en chapitre 3 du Rapport Annuel 2025



LE MANIFESTE DE BEL

- > Nous, chez Bel, pensons que **bien manger est un droit humain fondamental.**
- > Aujourd'hui, le modèle alimentaire mondial, inégalitaire et écologiquement insoutenable, n'est pas à la hauteur de cet enjeu. Pour nourrir correctement **10 milliards d'êtres humains d'ici à 2050**, en respectant les limites et les ressources de la planète, il est plus qu'urgent de changer ce modèle.
- > **20 à 25% de la population mondiale sera en situation d'obésité d'ici 2035⁽²⁾** Il est plus que jamais essentiel d'accompagner dès le plus jeune âge vers des habitudes de consommation plus saines et plus durables, en proposant des produits accessibles et nutritionnellement intéressants.
- > Nous croyons que la voie d'une alimentation qui réconcilie **plaisir et nutrition, accessibilité et durabilité** est possible.
- > Nos marques réparties sur cinq continents apportent à des millions de foyers dans le monde des portions plus saines, ludiques et accessibles, issues du lait, du fruit et du végétal. **Faire partie du quotidien de tous ces consommateurs est une immense responsabilité.**
- > Avec nos valeurs – l'audace, la bienveillance et l'engagement, nous en faisons notre moteur. Ces combats étaient déjà traduits par notre mot d'ordre collectif, « **For All. For Good** ». Nous avons choisi d'en faire plus que jamais la ligne directrice de toutes nos actions en l'ancrant dans nos statuts et en devenant entreprise à mission.

CHIFFRES CLÉS

3.83 MDS€

Chiffre d'affaires

+30

marques, autour des 3 territoires (laitier, fruitier et végétal)

415

millions de consommateurs

126

pays de commercialisation

6 000

fournisseurs

11 147

collaboratrices et collaborateurs

1 100

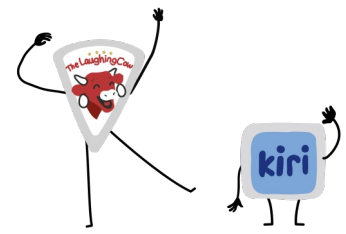
producteurs laitiers

29

sites de production

⁽²⁾ Selon la Fédération mondiale de l'obésité (World Obesity Federation)

LE CHOIX DE DEVENIR ENTREPRISE à MISSION



- Devenir entreprise à mission est plus qu'un symbole : c'est l'inscription d'une raison d'être et d'objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts de l'entreprise. Créée par la loi française « PACTE » en 2019, cette qualité adoptée dans les statuts permet aux entreprises de formaliser leurs engagements et de mettre en place une gouvernance spécifique pour en suivre la mise en œuvre.
- Pour le Groupe Bel, ce choix s'inscrit dans la continuité de son histoire et de son modèle pionnier, qui vise à concilier performance économique et responsabilité sociétale. L'inscription de la mission dans les statuts permet ainsi d'ancrer durablement cette ambition et d'en faire un cadre structurant pour les décisions et les actions de l'entreprise.



UNE MISSION

- Raison d'être, c'est-à-dire un engagement destiné à guider la société dans son orientation économique
- Un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité



UN COMITÉ DE MISSION

- Comité distinct des organes existants :
 - Des parties prenantes externes
 - Au moins un salarié
- Production d'un rapport annuel (Rapport du comité de mission)
 - Joint au rapport de gestion

01 02 03 04 LES 4 CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du Tribunal de Commerce, qui la publie.

- Toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal pour demander la révocation de la qualité lorsque :

- L'une des conditions n'est pas respectée
- L'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs que la société s'est assignés ne sont pas respectés

- 1^{ère} vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) après 18 mois pour les entreprises de plus de 50 salariés

- Ensuite, vérification à minima tous les 2 ans

UNE QUALITÉ RÉVOCABLE



UNE VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION DES OBJECTIFS DE LA MISSION



LE MODÈLE DE MISSION POUR PILOTER ET ÉVALUER



Le modèle de mission est le cadre qui guide la transformation de l'entreprise en articulant sa raison d'être et ses objectifs statutaires avec des objectifs opérationnels concrets.
Le Groupe Bel a inscrit 4 engagements dans ses statuts, au même titre que sa raison d'être.

Dans les statuts de l'entreprise

NOTRE RAISON D'ÊTRE STATUTAIRE

NOS 4 OBJECTIFS STATUTAIRES

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

1 Proposer des produits contribuant à une alimentation plus saine et encourager de bons comportements pour soutenir la transition alimentaire

En s'adaptant aux contextes et enjeux nutritionnels locaux, à l'évolution des modes de consommation et en répondant aux recommandations officielles, telles que celles de l'OMS

2 Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles

En tenant compte des limites planétaires et de l'interdépendance entre les enjeux climat, eau et biodiversité

3 Améliorer l'accessibilité à des produits plus responsables et plus durables

En prenant en compte les différentes dimensions de l'accessibilité (équations prix/formats, disponibilité des produits sur les lieux d'achat et de consommation...)

4 Créer de la valeur partagée pour tout son écosystème

A commencer par nos collaborateurs et les acteurs directs de notre chaîne de valeur : nos fournisseurs et nos clients

NOS OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1-1 Proposer des produits contribuant à une alimentation équilibrée, et adaptés aux enjeux nutritionnels locaux

1-2 Soutenir la transition des comportements alimentaires vers une alimentation plus saine et plus durable



2-1 Favoriser la transition de nos producteurs partenaires et fournisseurs de matières premières vers des pratiques d'agriculture régénératrice, adaptées aux spécificités locales

2-2 Proposer des emballages s'inscrivant dans des modèles circulaires et permettant de lutter contre le gaspillage

2-3 Contribuer à la lutte contre le changement climatique et à préserver les écosystèmes naturels sur toute notre chaîne de valeur

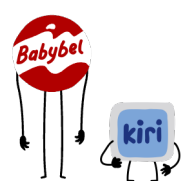
3-1 Développer l'accessibilité d'offres de produits plus sains et plus durables

3-2 Développer la disponibilité de nos produits via des circuits de distribution innovants et inclusifs

4-1 Développer nos collaborateurs et les mobiliser autour de notre Mission et de notre projet d'entreprise

4-2 Engager activement les acteurs de notre chaîne de valeur autour de notre Mission et de ses ambitions

4-3 Intégrer l'impact positif pour les personnes et la nature au cœur de nos décisions et processus stratégiques





LE COMITÉ DE MISSION, ÉCLAIREUR ET EXPLORATEUR AU SERVICE DE LA MISSION



- Le suivi de l'exécution de la mission de Bel est confié au Comité de mission, constitué fin 2024. Cette instance réunit sept membres nommés par la Direction générale et le Conseil d'administration de Bel – dont cinq membres externes, experts indépendants, et deux membres internes –, auxquels s'ajoutent trois invités permanents.



De gauche à droite:

Amandine Hersant, Présidente de l'ONG Planète Urgence, Présidente du Comité de mission

Tarik Chekchak, Ecologue, Directeur du pôle Stratégies Inspirées du Vivant de l'Institut des Futurs souhaitables

Adam Drewnowski, Professeur d'épidémiologie, Directeur du centre pour la santé publique et la nutrition à l'école de Santé publique de l'université de Washington, à Seattle

Antoine Fievet, Président du Conseil d'administration de Bel

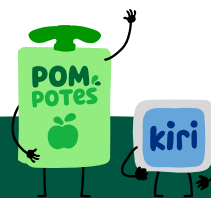
Arnaud Gauffier, Ingénieur agronome, Directeur du Conservatoire d'espaces naturels de Savoie

Bruno Roche, Économiste, fondateur de ONEconomy et The Economics of Mutuality, ex-Chief Economist, Mars Inc.

Alexandra Berreby, Salariée Bel, Directrice de l'Engagement RSE des Clients et Responsable CGF



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION



Au fil de cette 1ère année, notre Comité s'est consolidé comme un véritable collectif de travail, fondé sur la confiance et la qualité des échanges. La complémentarité des profils réunis, ainsi que l'impulsion donnée par la Présidente, ont permis de créer un cadre propice à des discussions exigeantes, franches et constructives, pleinement orientées au service de la mission de Bel.

La diversité de nos expertises, sensibilités et parcours nourrit une riche confrontation des points de vue, qui renforce la pertinence et la crédibilité de nos recommandations.

CE QUE NOUS SOMMES : UN ÉCLAIREUR EXIGEANT DE LA TRANSFORMATION



Le Comité de mission est le garant de la trajectoire de la mission de Bel. Son ambition : être utile à la gouvernance pour favoriser la mise en mouvement au service de la mission.



VÉRIFIER

Vérifier l'alignement entre les moyens engagés et l'ambition statutaire : assurer la cohérence d'ensemble.

- À court terme, assurer un suivi exigeant des indicateurs et de leur pertinence
- À long terme, interroger et éclairer les leviers profonds de transformation culturelle, organisationnelle et stratégique.



ÉCLAIRER

Eclairer les points majeurs d'impacts sociaux et environnementaux, de tension et d'opportunité.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Grâce à la complémentarité de nos expertises, nous apportons un regard indépendant et systémique sur les enjeux structurants de la mission de Bel : nutrition, climat, agriculture plus durable, accessibilité, équilibre de la relation avec les fournisseurs...



EXPLORER

Explorer les points de tension, les angles morts et les leviers d'opportunité.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

En nous projetant vers un horizon à 10 ans, nous cherchons à clarifier ce que signifie une mission pleinement réalisée, afin d'identifier dès aujourd'hui les leviers de transformation compatibles avec cette ambition. En captant les signaux faibles et en analysant les enjeux de Bel, nous contribuons à faire évoluer le modèle de mission pour qu'il reste pertinent face aux tensions et aux évolutions de l'écosystème.



CRÉER

Créer du lien au service de l'écosystème externe et interne. La transformation ne peut reposer sur une seule instance : elle suppose une mobilisation collective et une cohérence entre stratégie, indicateurs et pratiques opérationnelles.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

La présence et l'intervention d'experts du Groupe Bel durant nos réunions permet d'élargir notre compréhension du Groupe et de ses impacts et de nourrir nos réflexions. Par ailleurs, nous veillons également à la bonne appropriation de la mission au sein de l'organisation, pour que nos travaux soient vraiment utiles à l'entreprise dans son chemin de transformation.



NOTRE PLACE DANS LA GOUVERNANCE



UNE INSTANCE DISTINCTE, CONNECTÉE ET CONTRIBUTIVE

Le Comité de mission est distinct des autres organes de gouvernance. Sa vocation va au-delà du suivi de l'exécution de la mission : il tend à être un catalyseur d'innovation et un accélérateur de transformation pour le Groupe.

Pour ce faire, son articulation avec la gouvernance du Groupe est essentielle.



UNE PLACE UTILE ET COMPLÉMENTAIRE

Dans son articulation avec la gouvernance et les équipes, le Comité veille à :

- Agir en complémentarité des instances existantes,
- Éviter les silos et les doublons,
- Soutenir l'exercice stratégique sans se substituer aux équipes,
- Rester connecté aux réalités opérationnelles.



L'équipe RSE joue un rôle clé d'interface et d'ancrage. La communication interne auprès des salariés Bel contribue à rendre visibles les apprentissages, les tensions identifiées et les leviers de transformation mis en évidence par le Comité.

DEPUIS FÉVRIER 2025,



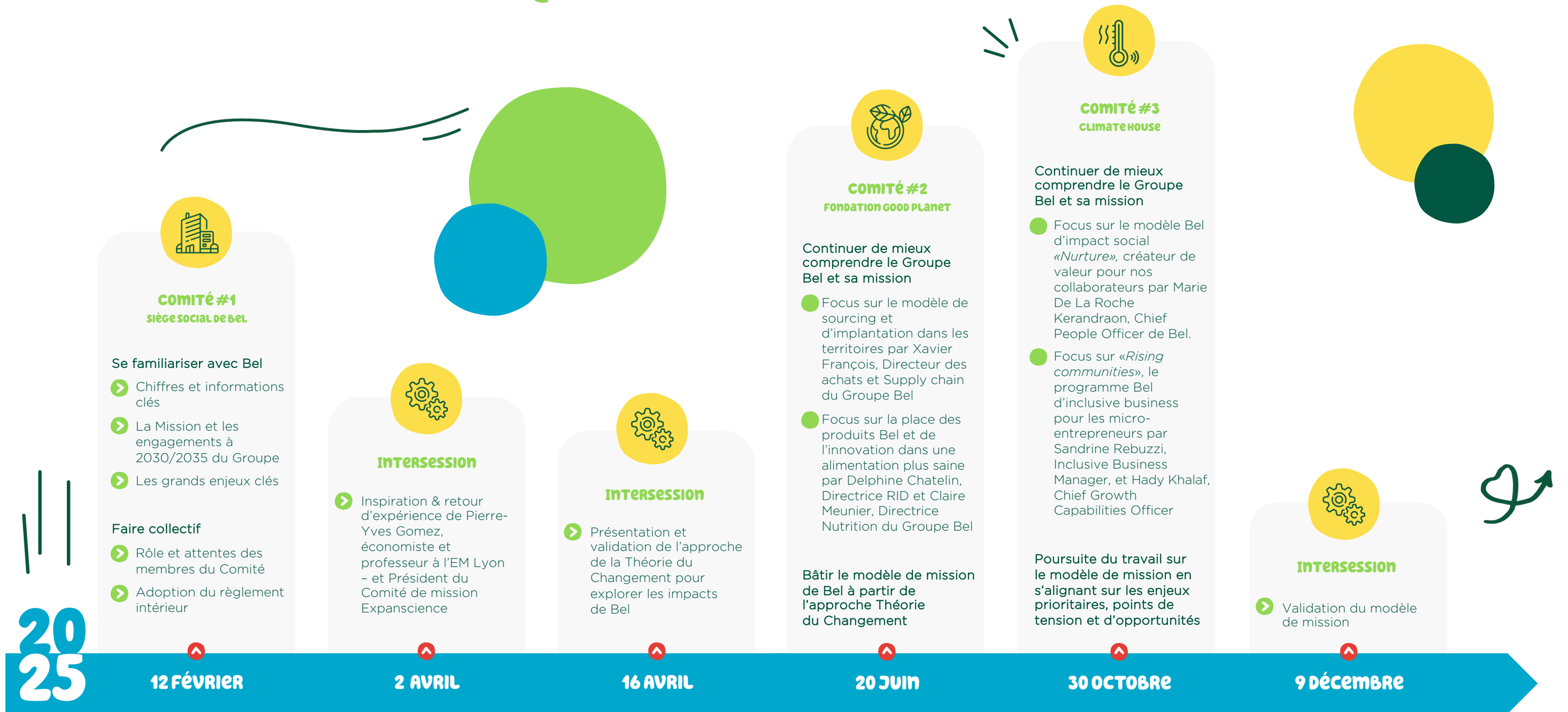
- La Présidente du Comité de mission partage régulièrement ses travaux avec la Direction générale et également avec le Conseil d'administration, notamment à travers la présentation de son rapport joint au rapport de gestion lors de l'Assemblée Générale.
- La Présidente du Comité peut également intervenir dans toute instance pertinente lorsque les sujets traités le nécessitent.
- Antoine Fiévet présent au Comité - représentant de l'actionnariat familial et Président du Conseil d'administration, assure un lien direct, fluide et permanent entre le Comité et la gouvernance du Groupe.

«Le Comité de mission nous apporte un soutien vraiment précieux : il nous offre un regard extérieur, exigeant mais toujours constructif, qui nous aide à garder le cap de notre Mission et de notre chemin vers un modèle alimentaire plus sain, plus durable et plus inclusif. Ses membres nous questionnent, nous poussent à préciser nos choix et à assumer pleinement nos ambitions, sans perdre de vue les réalités du terrain.

Le Comité de mission nous encourage à agir avec lucidité et courage, à inscrire nos décisions dans le long terme et à continuer à intégrer pleinement les enjeux environnementaux et sociaux dans notre gouvernance.

C'est un espace où l'on se remet en question, où l'on clarifie ce qui compte vraiment. Un espace qui renforce notre conviction qu'une entreprise peut être un véritable levier de transformation durable, au service du vivant, de la santé des populations et des générations qui viennent. Changer notre modèle alimentaire est une urgence. En confrontant nos idées, en agissant concrètement et en collectif, nous avançons plus vite et de façon plus juste.»

CÉCILE BÉLIOT, Directrice Générale de Bel



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le contenu des réunions est pensé pour donner lieu à un dialogue exigeant entre expertises et métiers et renforcer l'approche globale des sujets, tout en étant éclairé par les présentations ponctuelles de salariés Bel. La tenue dans différents lieux a enrichi les échanges en apportant inspiration et ouverture.



NOS TRAVAUX ET LIVRABLE(S)

- Les travaux du Comité ont permis d'aboutir à un **diagnostic approfondi du modèle de mission Bel**, en renforçant la compréhension des leviers d'action réels de l'entreprise et de leurs effets sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- L'exercice de la **Théorie du Changement** a constitué à cet égard un socle structurant pour évaluer la logique de transformation de Bel : cet outil méthodologique a permis d'**articuler impacts sociaux et environnementaux avec leviers et conditions de réussite**, en clarifiant ce qui doit évoluer pour que l'entreprise continue à déployer sa mission et en mesurer les effets de façon encore plus tangible.
- Sur cette base, le Comité a progressivement **identifié et priorisé les enjeux les plus structurants à suivre**, en assumant de ne pas viser l'exhaustivité mais de se concentrer sur les impacts majeurs.
- Ce travail s'est traduit par une première lecture des **priorités de travail du Comité à court terme pour 2026, tout en posant un cadre de transformation à plus long terme**. Le Comité a fait le choix assumé de s'appuyer, dans un premier temps, sur les indicateurs et la trajectoire à 2030 déjà existants chez Bel afin de garantir continuité, lisibilité et faisabilité **tout en nourrissant, dans la durée, les changements plus profonds du modèle**. La feuille de route Bel ne comportant pas de jalons 2025 systématiquement définis pour tous les indicateurs existants, le Comité s'est attaché à évaluer la dynamique de la trajectoire à 2030.



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Fort de l'historique et de la maturité de Bel en matière de responsabilité sociétale et environnementale, l'enjeu pour le Comité n'était pas de repartir de zéro mais d'aider l'entreprise à franchir un cap. L'exercice de la Théorie du Changement a permis d'identifier les leviers les plus structurants pour accélérer la transformation et assumer une montée en ambition sur certaines thématiques clés. Le Comité a ainsi fait le choix de concentrer ses travaux sur un nombre limité d'enjeux prioritaires, afin de renforcer la cohérence du modèle de mission et d'en accroître l'impact réel. Il s'est attaché, dans cette première année d'exercice à évaluer la dynamique de la trajectoire 2030 et des leviers déjà mis en place.





LA TRAJECTOIRE DE LA MISSION BEL

EN 2025



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité considère que le modèle de mission 2025 repose sur une base solide et structurante. **Son alignement avec des référentiels internationaux** reconnus – notamment la définition des régimes alimentaires durables de la FAO, celle de l'OMS sur la santé des individus qui regroupent les facteurs personnels, sociaux, économiques et environnementaux – ainsi que **son inscription dans le temps long** en font un cadre robuste et ambitieux. Ce modèle reflète **l'engagement des collaborateurs et de la gouvernance au service d'une ambition partagée**. Le Comité voit dans l'ampleur du modèle une véritable force : en embrassant l'ensemble des enjeux clés de sa mission, Bel se donne les moyens d'agir de manière cohérente et structurée.

Pour cette 1^{ère} année d'exercice, le Comité a fait le choix d'inscrire son évaluation dans la feuille de route du Groupe à 2030 et de ses indicateurs et objectifs existants, sans jalons intermédiaires à 2025 systématiquement définis, privilégiant ainsi la mise en mouvement et le long terme. **Pour ce qui concerne l'année 2025, le Comité émet un avis positif sur les réalisations du Groupe Bel et l'avancement sur sa trajectoire à 2030**, au regard de la dynamique de transformation déjà engagée depuis plusieurs années, des actions déployées et des résultats sur les indicateurs sélectionnés pour le modèle de mission. L'ambition de la mission Bel appelle naturellement à une priorisation claire et à un pilotage attentif afin de **concentrer les efforts sur les leviers les plus transformateurs**, en particulier dans un contexte en évolution rapide – économique, agricole, climatique et sociétal.

Le Comité souhaite se laisser du temps pour réfléchir avec les équipes Bel à de nouveaux indicateurs sur certains sujets qui méritent d'être précisés et approfondis. Notamment en 2026, le Comité priorisera ses travaux sur les sujets d'**accessibilité aux produits plus sains et plus durables**, et leur disponibilité dans des circuits de distribution innovants et inclusifs, et d'**agriculture régénératrice**, au service de la résilience économique et écologique des producteurs fournisseurs de Bel. Le Comité encourage également la poursuite d'une approche pleinement systémique de la santé – individuelle, sociale et environnementale – afin de renforcer les synergies entre les différents piliers et objectifs de la mission et d'amplifier l'impact global.

Ainsi, **le modèle de mission 2025 s'inscrit dans une trajectoire dynamique** et évolutive. Il constitue un cadre exigeant, appelé à s'ajuster et à progresser dans le temps. Le Comité est convaincu que cette démarche d'amélioration continue, portée avec lucidité et transparence, renforcera durablement la résilience et la crédibilité de Bel.

«Le modèle de mission de Bel cherche à réconcilier performance économique et création de valeur, en intégrant pleinement les dimensions sociales et environnementales. Il offre un cadre souple, capable d'absorber les tensions tout en gardant un cap clair, et vise à révéler les synergies entre rentabilité et impact positif.

L'enjeu est de piloter avec discernement, sans se laisser guider principalement par des référentiels de performance encore largement centrés, au niveau de notre système économique, sur des indicateurs purement financiers. A terme, il s'agit de faire émerger une évaluation plus globale de la performance - pour construire un modèle à la fois désirable et bénéfique pour le vivant.»



TARIK CHEKCHAK, Membre du Comité de mission



La mission en action

POUR 2025



Pour plus de détails sur les indicateurs, voir le Rapport de Durabilité 2025 du Groupe Bel en chapitre 3 du Rapport Annuel





#1 PROPOSER DES PRODUITS CONTRIBUANT À UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET ENCOURAGER DE BONS COMPORTEMENTS POUR SOUTENIR LA TRANSITION ALIMENTAIRE

Consommés par 415 millions de personnes dans le monde, les produits du Groupe Bel issus du lait, du fruit et du végétal portent la responsabilité de contribuer à une alimentation sûre, plus équilibrée et plus nutritive pour le plus grand nombre.

En s'adaptant aux contextes locaux, aux évolutions des modes de consommation et aux recommandations officielles (OMS, EFSA), cet objectif statutaire affirme le rôle pionnier de Bel en faveur d'une alimentation plus saine et plus durable.



LE GROUPE BEL EN ACTION EN 2025

AMÉLIORATION CONTINUE DES RECETTES

- Bel poursuit l'amélioration continue de ses recettes entamée depuis de nombreuses années et guidée par le profil nutritionnel Bel Nutri+, qui s'appuie sur les recommandations de l'OMS et de l'EFSA, et sur une politique exigeante de simplification des ingrédients. En 2025, cette démarche s'est traduite par une progression notable de la part des recettes dites « positives »⁽³⁾ (91% des volumes, atteignant ainsi en avance l'objectif 2030 à 90%), notamment grâce aux lancements de recettes de La Vache qui rit® allégée en matière grasse dans plusieurs pays et à la rénovation de la recette Kiri® au Moyen Orient, enrichie en calcium.

PROGRAMMES DE SENSIBILISATION AUX BONNES HABITUDES ALIMENTAIRES

- Conformément à l'objectif de longue date du Groupe pour 2025, 10 pays ont mis en place un « *Healthy Lifestyle Program* »⁽⁴⁾, des initiatives de sensibilisation à la nutrition et à des comportements alimentaires et modes de vie plus sains. Ces programmes s'appuient sur des acteurs locaux crédibles – des ONG, des institutions publiques ou encore des organisations communautaires – afin d'adapter les contenus aux besoins des populations. Par exemple, en Égypte, Bel travaille avec des partenaires locaux, notamment en lien avec la banque alimentaire, pour mener des actions de sensibilisation auprès des familles et des enfants dans des zones rurales encore peu couvertes. En 2026, le Groupe prévoit de définir une cible en nombre de bénéficiaires afin de mesurer son impact de manière encore plus concrète.

DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE DE PRODUITS

- Le Groupe Bel poursuit la diversification de son offre produits autour de trois territoires : laitier, fruitier et végétal pour répondre aux besoins d'une population mondiale croissante tout en limitant l'impact environnemental.

L'objectif long terme du Groupe est d'atteindre un équilibre entre laitier et non laitier. En 2025, la mise en mouvement du Groupe se poursuit avec une répartition du portefeuille produits à 75%/25% entre laitier et fruit & végétal notamment grâce à la croissance des marques fruitières Pom'Potes®, GoGo squeeZ® et au développement des versions végétales de Babybel®, La Vache qui rit® et Boursin® dans différents pays.



A partir de 2026 seront explorés des :

- Indicateur(s) autour d'initiatives collectives soutenant la transition alimentaire, auxquelles participe Bel pour promouvoir des régimes plus sains et plus durables (exemple en association avec des distributeurs, pouvoirs publics, ...)
- Indicateur(s) permettant d'évaluer l'impact des actions du Groupe Bel sur les comportements alimentaires (offre produits, campagnes de marques, ...)



⁽³⁾ Portefeuille produits de marques cœur hors Iran à destination des enfants et familles respectant le profil nutritionnel Bel Nutri+ (qui s'appuie sur les recommandations officielles de l'OMS ou de l'EFSA), et/ou comportant 0 ou 1 additif.

⁽⁴⁾ Programmes de sensibilisation à des habitudes alimentaires saines et des modes de vie actifs à destination des consommateurs



«Des outils internes comme Bel Nutri+ offrent au Groupe un cadre robuste pour piloter la qualité nutritionnelle des produits **en cohérence avec les références scientifiques**. L'enjeu est désormais de définir plus précisément ce que l'on entend par transition alimentaire et de **continuer à évaluer les progrès avant tout à partir de la qualité nutritionnelle réelle des produits.**»

ADAM DREWNOWSKI, Membre du Comité de mission

Proposer des produits contribuant à une alimentation plus saine et encourager de bons comportements pour soutenir la transition alimentaire

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D' ACTIONS ENGAGÉES
-----	--------------	--------------	------------	------------------------------

1.1

Proposer des produits contribuant à une alimentation équilibrée, et adaptés aux enjeux nutritionnels locaux

% des volumes répondant aux critères de « recettes positives »	88%	91%	90%	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Lancements de la Vache qui rit® allégée en matière grasse (Espagne, Portugal, Canada), Kiri® enrichi en calcium (Moyen-Orient) Zéro colorant ni arôme artificiel dans les marques cœur Poursuite de la démarche d'amélioration continue des recettes
--	-----	-----	-----	---

1.2

Soutenir la transition des comportements alimentaires vers une alimentation plus saine et plus durable

Nombre de pays ayant mis en place un programme de sensibilisation à destination des consommateurs (« <i>Healthy Lifestyle Program</i> »)	6	10	A définir (10 à 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Amplification du déploiement avec 4 nouveaux pays en 2025 : UK / Egypte / Maroc / Madagascar Priorité 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Définir une cible en nombre de bénéficiaires pour ces programmes afin de renforcer la mesure de leur impact
% du Chiffre d'Affaires net issu de produits vendus en laitier vs végétal et protéines alternatives	75/25	75/25	70/30	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la diversification du portefeuille autour des marques fruitières Pom'Potes® et GoGo squeeZ® Développement des versions végétales de Babybel®, La Vache qui rit® et Boursin®





L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité salue les avancées du Groupe Bel pour contribuer à une alimentation plus saine, notamment à travers l'amélioration continue des profils nutritionnels de ses produits et le développement d'outils structurants tels que le système Bel Nutri+.

Celui-ci constitue un cadre pertinent pour piloter la qualité nutritionnelle du portefeuille et orienter les efforts de reformulation et d'innovation. Le Comité souligne l'atteinte dès 2025 des objectifs 2030 du Groupe sur l'amélioration du profil nutritionnel de son portefeuille produits, en s'adaptant aux enjeux locaux (« recettes positives »).

Il observe que l'entreprise mobilise les leviers qu'elle maîtrise directement – formulation, accessibilité et offre de produits – pour accompagner l'évolution des habitudes alimentaires, tout en déployant en parallèle des programmes de sensibilisation des populations dont l'objectif de 10 pays est atteint en 2025.

Dans cette dynamique, les travaux engagés pour enrichir progressivement les indicateurs de suivi concernant l'offre mais également la capacité du Groupe Bel à mieux appréhender sa contribution effective à l'évolution des comportements alimentaires, en lien avec les enjeux de santé publique, permettront de renforcer encore la lisibilité et l'impact de cette ambition.

Le Comité note par ailleurs que l'évolution de l'équilibre du chiffre d'affaires entre activités laitières et non laitières, en ligne avec l'ambition de diversification du portefeuille, positionne le Groupe dès 2025 très proche de son objectif 2030.

À ce titre, le Comité considère que l'objectif statutaire visant à soutenir la transition alimentaire est respecté.





#2 CONTRIBUER À PRÉSERVER LA PLANÈTE ET À RÉGÉNÉRER SES RESSOURCES NATURELLES



Face aux pressions sur le climat, la biodiversité et l'eau, cet objectif statutaire est clé pour la résilience des approvisionnements, la pérennité des marques, la confiance des parties prenantes et la robustesse du modèle de Bel sur le long terme.

Au-delà de la réduction de son empreinte, le Groupe mise sur l'innovation, soutient la transition vers l'agriculture régénératrice et l'écoconception des emballages.

LE GROUPE BEL EN ACTION EN 2025

TRANSITION VERS L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

- L'agriculture régénératrice est un axe clé pour restaurer les sols et les écosystèmes, assurer la résilience des exploitations et continuer à développer des produits de qualité en disposant d'ingrédients sains. Avec des partenaires de référence dont le WWF France, Earthworm Foundation ou encore Biosphères, des pilotes terrain ont été lancés dans différentes géographies sur le lait et les pommes pour permettre à Bel d'apprendre des différents pilotes, de déployer à plus grande échelle et ainsi d'avancer en confiance vers son objectif de 100% de lait et pommes en transition vers l'agriculture régénératrice à 2030.

ECOCONCEPTION DES PORTIONS



- Le format en portion, signature de Bel, apporte de nombreux bénéfices : apport de la juste dose, réduction du gaspillage alimentaire, etc. Le Groupe Bel développe une approche circulaire et d'écoconception de ses emballages, avec pour objectif de privilégier le papier, carton plutôt que le plastique et l'aluminium sans compromis sur la qualité et la sécurité des produits. En parallèle, Bel œuvre aussi au développement et à l'amélioration des systèmes de recyclage afin de contribuer à une meilleure gestion de la fin de vie de ses emballages dans les différentes géographies où le Groupe opère.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

- Le Groupe Bel s'est engagé à réduire de 25 % ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur entre 2017 et 2035, conformément à SBTi et de contribuer à la neutralité carbone de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard ⁽⁵⁾. Bien que la performance ait ralenti en 2025, l'agriculture régénératrice et le développement d'offres fruitières - qui représentent des leviers de décarbonation majeurs - soutiennent la confiance dans l'atteinte de l'objectif de 2035.

RÉDUCTION DES PRÉLÈVEMENTS D'EAU EN USINES

- Le Groupe suit étroitement les prélèvements d'eau dans ses usines (-7% en 2025 par rapport à 2017). Cette performance s'appuie sur plusieurs leviers d'actions tels que l'amélioration continue, l'optimisation des activités de nettoyage, la récupération des eaux issues de matières laitières ou encore le lancement d'un projet « *Close de Loop* » sur l'usine de Boué. En parallèle, en 2025, le Groupe a instauré un prix interne de l'eau permettant d'orienter de façon encore plus précise les choix stratégiques du Groupe. Enfin, le Groupe Bel a été reconnu leader sur les catégories Climat, Eau et Forêt par le Carbon Disclosure Project pour la cohérence et la robustesse de ses plans environnementaux⁽⁶⁾.

⁽⁵⁾ Les émissions de GES du Groupe sont mesurées sur l'ensemble de son périmètre, conformément à la méthodologie du GHG Protocol. Le Scope 3 est estimé avec un an de décalage, sur la base des données de l'année N-1, considérées comme les plus fiables compte tenu des incertitudes inhérentes à la mesure des émissions sur la chaîne de valeur. Pour plus de détails sur les indicateurs, voir le Rapport du Durabilité 2025 du Groupe Bel en chapitre 3 du [Rapport Annuel](#)

⁽⁶⁾ Le Groupe a été évalué par le CDP (Carbon Disclosure Project) sur trois thématiques majeures, et a obtenu les notes suivantes : A sur Climat ; A- sur Eau, A- sur Forêt

«L'approche portée par Bel est structurée et couvre l'ensemble des grands enjeux environnementaux en intégrant climat, eau et biodiversité. C'est un vrai gage de robustesse. L'entreprise a engagé depuis longtemps des actions sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les travaux 2026 du Comité visant à préciser ce que recouvre la « régénération » et à éclairer les arbitrages liés aux emballages, permettront de renforcer encore la cohérence et la crédibilité de cette trajectoire.»

ARNAUD GAUFFIER, Membre du Comité de mission

Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
2.1 Favoriser la transition de nos producteurs partenaires et fournisseurs de matières premières vers des pratiques d'agriculture régénératrice, adaptées aux spécificités locales				
% du volume de lait cru collecté et acheté et du volume de pommes fraîches achetées dans le Groupe dont les fermes sont en transition vers l'agriculture régénératrice	-	8% du lait 12% des pommes	100% du lait et 100% des pommes	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Pilotes sur le terrain mis en place dans différentes géographies sur le lait et les pommes en partenariat avec WWF France, Earthworm Foundation ou encore Biosphères
2.2 Proposer des emballages s'inscrivant dans des modèles circulaires et permettant de lutter contre le gaspillage				
% des volumes d'emballages papier et carton (vs. Emballages en plastique et aluminium)	74% (19% plast, 5% alu.)	73% (19% plast, 4% alu.)	A définir	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Développement d'une approche circulaire et d'écoconception des emballages sans compromis sur la qualité et la sécurité des produits Priorité 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Définition d'une cible 2030 de réduction de l'utilisation de matériaux plastique et aluminium
Nombre d'initiatives auxquelles Bel participe / a activement participé pour améliorer les systèmes de recyclage ⁽⁷⁾	10	12	15	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe soutient plusieurs organisations à travers le monde dans l'objectif d'améliorer les systèmes de recyclage comme notamment pour les petits emballages en aluminium avec le CELAA en France, AREME au Benelux, COAALI en Espagne, ou encore via le Consumer Goods Forum au Vietnam, UK et Canada
2.3 Contribuer à la lutte contre le changement climatique et à préserver les écosystèmes naturels sur toute notre chaîne de valeur				
Réduction des émissions carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2, et 3) en valeur absolue vs. 2017 en kTCO ₂ éq. (Alignée sur la trajectoire des Accords de Paris)	-14%	-6%	-18%*	*calcul sur la base de la cible SBTi de -25%, à 2035 Analyse de l'évolution : <ul style="list-style-type: none"> Intégration d'une nouvelle entité et fluctuations annuelles observées mais objectif long terme maintenu et intégré dans le plan de transition climat
Réduction des prélèvements d'eau sur les sites de production en m ³ /tonne de produits finis vs. 2017	-4.9%	-7%	-33%** (-16% à 2025)	**calculé sur la base de la cible de -45%, à 2035 Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Progression et accélération de la mise en place de projets stratégiques notamment : réutilisation des eaux issues de la concentration de la matière laitière - jusqu'ici non autorisée en France, lancement du projet « <i>Close de Loop</i> » à l'usine de Boué Prix interne de l'eau fixé en 2025

⁽⁷⁾ Le résultat est la somme de l'ensemble des initiatives auxquelles Bel participe / a activement participé depuis 2018



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité souligne l'approche écosystémique de Bel, intégrant climat, eau, biodiversité, résilience économique des exploitations et santé des femmes et des hommes, dans une vision cohérente de long terme. Les initiatives engagées autour de l'agriculture régénératrice, de la réduction et de la séquestration des émissions carbone, et de l'écoconception des emballages témoignent d'une mobilisation structurée sur ces enjeux. Pour certaines cibles qui s'inscrivent dans des **trajectoires de transformation de long terme**, le Comité suivra leur évolution et **confirme sa confiance** dans la cohérence et la crédibilité de la trajectoire de long terme engagée.

Le Comité considère que les travaux engagés pour **préciser collectivement la notion de régénération** et pour **éclairer les arbitrages environnementaux (carbone, eau et biodiversité)**, constituent une étape importante pour consolider encore la robustesse et la lisibilité de cette ambition.





#3 AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ À DES PRODUITS PLUS RESPONSABLES ET PLUS DURABLES



Bel a l'ambition de donner accès à des produits plus sains et plus durables à 600 millions de consommateurs d'ici 2035. Le Groupe prend en compte plusieurs dimensions : prix, formats, disponibilité, adaptation des recettes aux goûts et besoins nutritionnels, et accessibilité géographique via des canaux de distribution innovants ou solidaires.

LE GROUPE BEL EN ACTION EN 2025

415 MILLIONS DE CONSOMMATEURS À TRAVERS LE MONDE

- En 2025, 415 millions de consommateurs ont consommé les produits Bel, un chiffre en forte reprise après une période stable, porté notamment par la croissance aux États-Unis et en Asie, par le renforcement de l'offre hors domicile et e-commerce et également par le développement d'offres adaptées aux besoins nutritionnels et aux attentes de tous : Mini Babybel Protéines pour les sportifs, La Vache qui rit + riche en calcium et vitamine D pour les seniors, versions végétales de marques iconiques pour les consommateurs qui cherchent à augmenter leur consommation de produits d'origine végétale, etc. Fort de cette dynamique, le Groupe continuera d'avancer vers son objectif intermédiaire d'atteindre 500 millions de consommateurs en 2030.

DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION INCLUSIFS

- Bel déploie des circuits de distribution inclusifs « *Rising Communities* » dans certaines zones où les circuits classiques sont moins développés. Ces programmes s'adressent aux micro-entrepreneurs, vendeurs de rue, petits épiciers et leurs proches, en leur apportant de la formation, un accompagnement pour développer leur activité, ainsi qu'un accès à des services essentiels comme la protection sociale. Ces programmes sont déployés notamment au Vietnam, à Madagascar ou encore au Maroc. Fort de l'accélération entamée en 2024, Bel a déjà atteint 20 % de son ambition 2030 avec 8 397 micro-entrepreneurs soutenus et a identifié les géographies clés pour lui permettre de poursuivre le déploiement de ce type de programmes et l'atteinte de son objectif à horizon 2030.

DES PRODUITS « POSITIFS »



- Depuis 2018, le Groupe mesure la progression de son portefeuille de produits qui contribuent aux enjeux de la transition alimentaire au travers de l'indicateur « produits positifs »⁽⁸⁾ qui associe les critères nutritionnels et environnementaux. En 2025, cette part a diminué, liée à un mix produit plus favorable aux produits fromagers dont l'intensité carbone est plus élevée que les produits fruitiers ou végétaux.

Dans les 2-3 ans, un ou des nouveau(x) indicateurs seront identifiés pour rendre compte de la disponibilité d'une offre plus saine et plus durable dans les circuits type e-commerce, hors domicile, épicerie solidaires.



⁽⁸⁾ Les produits considérés comme positifs répondent à des critères nutritionnelles recettes « positives » ET à l'un des critères environnementaux suivants : lait d'origine biologique, sans OGM ou issu de vaches ayant accès au pâturage, emballage recyclable et/ou compostable à domicile ou intensité carbone alignée avec l'objectif de réduction du Groupe. L'Iran est exclu du périmètre.

“Les indicateurs historiques de Bel constituent une base solide de pilotage interne. Les travaux du Comité ont permis de les relire avec un regard complémentaire, encore plus orienté vers l’impact externe et la capacité transformatrice de la mission. En ouvrant un espace de réflexion au-delà des contraintes opérationnelles immédiates, le Comité contribue à renforcer le niveau d’ambition tout en veillant à sa faisabilité. Sur l’accessibilité, l’enjeu est désormais de définir un cadre d’indicateur(s) de suivi pleinement aligné avec l’ambition «For All».”

ALEXANDRA BERREBY, Représentante des salariés dans le Comité de mission

Améliorer l’accessibilité à des produits plus responsables et plus durables

3.1

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D’ACTIONS ENGAGÉES
Développer l’accessibilité d’offres de produits plus sains et plus durables				
Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l’année de référence (en millions)	401	415	500 (440 à 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Reprise en 2025 portée notamment par la croissance aux États-Unis et en Asie, par le renforcement de l’offre hors domicile et e-commerce et également par le développement d’offres adaptées aux besoins nutritionnels et aux attentes de tous
% du Chiffre d’Affaires généré par la vente de « produits positifs » (critères nutritionnels & environnementaux)	48%	46%	A définir	Analyse de l’évolution <ul style="list-style-type: none"> Mix produit plus favorable aux produits fromagers dont l’intensité carbone est plus élevée que les produits fruitiers ou végétaux Priorité 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Exploration des nouveau(x) indicateurs permettant de suivre l’accessibilité de produits plus sains et plus durables

3.2

Développer la disponibilité de nos produits via des circuits de distribution innovants et inclusifs				
Nombre de bénéficiaires de nos programmes de business inclusifs « <i>Rising Communities</i> »* <small>* À partir de 2025, l’indicateur est calculé de façon incrémentale d’une année à l’autre, avec pour point de départ 2024.</small>	4239	8397	40 000	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Relancement du programme Rising Communities en 2024 notamment à Madagascar, au Vietnam ou encore au Maroc. Bel a déjà atteint 20 % de son ambition 2030 avec 8 397 micro-entrepreneurs soutenus





L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité confirme que l'accessibilité constitue un axe central de la mission de Bel et salue les initiatives engagées pour élargir la diffusion de produits plus sains et plus durables, notamment à travers la diversification de l'offre, le développement de nouveaux canaux de distribution et des programmes innovants inclusifs dans certains territoires (Programme Bel *Rising Communities*, qui a été présenté en détail au Comité en 2025).

Les travaux menés par le Comité en 2025 ont permis d'identifier des axes d'amélioration et d'évolution des indicateurs de suivi sur cet objectif statutaire, afin de mieux refléter la réalité de la disponibilité et de l'accès à ces produits pour les populations. Cela fera l'objet d'un travail conjoint entre le Comité de mission et le Groupe Bel en 2026. Le Comité voit dans cette démarche une opportunité de renforcer progressivement dans le temps le cadre de mesure pour mieux rendre compte de la contribution du Groupe à une alimentation plus accessible au plus grand nombre.





#4 CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE POUR TOUT SON ÉCOSYSTÈME



Le Groupe a 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, à commencer par ses collaborateurs via le programme « *Nurture* », et avec les acteurs directs de sa chaîne de valeur : ses producteurs laitiers partenaires ainsi que ses fournisseurs, ses clients et ses consommateurs.

LE GROUPE BEL EN ACTION EN 2025

UN PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ INTERNATIONAL

- « *We Share* », le plan d'actionnariat salarié du Groupe Bel a été lancé en 2024 et déployé progressivement. Il est maintenant accessible à 70% des collaborateurs dans le monde. Créer de la valeur pour les collaborateurs, c'est aussi nourrir leur engagement et leur développement au quotidien. En 2025, 86% des collaborateurs éligibles ont eu une conversation de développement⁽⁹⁾, par ailleurs, le taux d'engagement des collaborateurs s'est maintenu en 2025 au niveau élevé de 78%, au-delà de l'objectif 2025 (77%) et très proche de l'objectif 2030 à 80% (enquête interne *Your Voice*).

UNE ÉVALUATION RSE EXIGEANTE DES FOURNISSEURS

- Depuis 2009 le Groupe évalue ses fournisseurs via la plateforme EcoVadis⁽¹²⁾ selon 4 grandes thématiques : environnement, social et droits de l'homme, éthique, achats responsables. En 2025, la note globale est de 64/100 (+4 points par rapport à l'année dernière, et quasiment déjà au niveau d'objectif de 2030), toujours au-dessus de la moyenne du panel mondial évalué par EcoVadis.

⁽⁹⁾ Les collaborateurs éligibles sont les collaborateurs en CDI et CDD, inscrits à l'effectif, présents dans le Groupe au moment de la campagne, hors collaborateurs non connectés.

⁽¹⁰⁾ L'enquête *Farmer's voice* couvre les producteurs laitiers avec lesquels le Groupe Bel a un lien direct (donc hors USA, CANADA et Chine).

⁽¹¹⁾ EcoVadis est une plateforme qui évalue la performance RSE des entreprises (environnement, social, éthique et achats responsables) afin de mesurer et comparer leur niveau de durabilité. Cet indicateur ne couvre pas le lait collecté et les pommes.

DES PRODUCTEURS PARTENAIRES ENGAGÉS



- Bel collecte d'une grande partie de son lait directement auprès de producteurs partenaires. En 2023, l'enquête « *Farmer's Voice* »⁽¹⁰⁾, a été lancée, pour recueillir l'avis des agriculteurs et identifier les thématiques clés comme la rémunération, les conditions de travail, etc. En 2025, 100% des exploitations laitières avec lesquelles le Groupe a un lien direct ont eu accès à l'enquête conformément à l'objectif du Groupe. Par ailleurs en 2025, le Groupe a renouvelé pour la 9ème année consécutive son accord avec l'APBO (Association des Producteurs de lait Bel Ouest) en faveur d'une juste rémunération des éleveurs et de la mise en place de pratiques d'agriculture durable.

UNE INTÉGRATION DES ENJEUX DE LA MISSION AU CŒUR DES PROCESSUS DE DÉCISION



- Des dispositifs sont déjà en place chez Bel pour intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les arbitrages : création du département « *Impact* » combinant finance et RSE, recours à des financements intégrant des critères ESG, ou encore mise en place d'un prix interne du carbone depuis 2021 et un prix interne de l'eau en 2025 pour orienter plus finement les choix stratégiques. Pour aller plus loin dans ce pilotage intégré de performance économique et responsabilité, le Groupe souhaite avancer sur la mesure et la financiarisation de ses externalités (impacts sociaux et environnementaux). Conformément à son objectif, une étude a été lancée en 2025 avec la New York University afin de mesurer et financiariser l'impact de sa stratégie *Healthier Snaking* aux Etats-Unis. Un indicateur sur l'engagement/contribution des clients autour de notre mission sera également exploré à l'avenir



«Le Groupe Bel fait partie des entreprises leaders qui ont déjà un impact à plusieurs niveaux de leurs chaînes de valeur. En élargissant son périmètre à son écosystème et en ciblant les points de tension critiques, tout en déployant des outils de management adaptés, Bel a l'opportunité de se positionner comme un acteur clé de la création de valeur mutuelle pour ses parties prenantes. Par effet d'entraînement, l'entreprise renforcera ses performances, son endurance et son impact.»

BRUNO ROCHE, Membre du Comité de mission

Créer de la valeur partagée pour tout son écosystème

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
-----	--------------	--------------	------------	-----------------------------

4.1

Développer nos collaborateurs et les mobiliser autour de notre Mission et de notre projet d'entreprise

<p>% collaborateurs éligibles ayant eu une conversation de développement</p>	84%	86%	90%	<p>Actions clés engagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Entre juillet et octobre de chaque année, le collaborateur et son manager s'alignent sur un parcours de développement approprié. Il s'agit d'une opportunité de développer les compétences des collaborateurs, de favoriser leur épanouissement et leur engagement
<p>Taux d'engagement des collaborateurs (enquête <i>Your Voice</i>, note sur 100)</p>	78	78	80 (77 à 2025)	<p>Actions clés engagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Your Voice</i> est une enquête annuelle d'engagement, anonyme. Les résultats servent à identifier les forces et axes de progrès et les plans d'actions. En 2025, l'enquête <i>Your Voice</i> a affiché un taux de participation très élevé de 86 % (vs 84 % en 2024). Et un niveau d'engagement des collaborateurs de 78 %, supérieur au benchmark externe de 74 %, et stable par rapport à 2024. L'objectif fixé pour 2025 est donc atteint avec deux ans d'avance <p>Perspectives :</p> <ul style="list-style-type: none"> Exploration d'un indicateur sur la contribution active des collaborateurs à la mission au-delà de l'engagement
<p>% de collaborateurs ayant accès au programme d'actionnariat salarié <i>We Share</i></p>	56%	70%	A définir (identifier l'indicateur pertinent en 2025)	<p>Actions clés engagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Lancé en 2024 en France, aux Etats-Unis, au Canada et en Chine, le plan d'actionnariat salarié « <i>We Share</i> » s'est déployé progressivement en 2025 au Maroc, en Slovaquie, Allemagne, République tchèque, Royaume-Uni, Belgique et Vietnam <p>Priorités 2026 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Définir la cible au service de l'objectif du Groupe de contribuer à la création de valeur partagée pour ses collaborateurs

4.2

Engager activement les acteurs de notre chaîne de valeur autour de notre Mission et de ses ambitions

<p>Part des exploitations laitières ayant accès à l'enquête « Farmer's voice »</p>	<p>43%</p>	<p>100%</p>	<p>A définir (100% à 2025)</p>	<p>Actions clés engagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Lancée en 2023, l'enquête « Farmer's Voice » a été déployée en 2025 à l'ensemble des exploitations laitières avec lesquelles le Groupe a un lien direct conformément à son objectif. Elle a pour objectif de recueillir l'avis des agriculteurs et identifier les thématiques clés comme la rémunération, les conditions de travail, etc. <p>Perspective :</p> <ul style="list-style-type: none"> Exploration d'un indicateur permettant de mesurer le taux d'engagement des éleveurs laitiers partenaires
<p>Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100)</p>	<p>60</p>	<p>64</p>	<p>65 (55 à 2025)</p>	<p>Actions clés engagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi de la Charte des achats responsables et Code de Bonnes pratiques des affaires auprès des fournisseurs Ajout d'une clause RSE et éthique dans les appels d'offres et les contrats fournisseurs et session de sensibilisation menée par les acheteurs du Groupe Bel

4.3

Intégrer l'impact positif pour les personnes et la nature au cœur de nos décisions et processus stratégiques

<p>Nombre de projet(s) pilote(s) initiés permettant d'avancer vers un modèle visant à comptabiliser à terme les impacts extra-financiers du Groupe au service de la mission (pour créer un « Mission P&L »),</p>	<p>-</p>	<p>1</p>	<p>A définir (Lancement d'un projet pilote en 2025)</p>	<p>Actions clés engagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Lancement d'un projet pilote aux USA sur la mesure des impacts de la stratégie nutritionnelle Bel, en partenariat avec la New York University <p>Priorité 2026 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Structurer et consolider les travaux en cours
--	----------	----------	---	---



L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité souligne le travail du Groupe pour créer de la valeur à différents niveaux de sa chaîne de valeur, en commençant par ses plus de 11 000 collaborateurs, mais aussi auprès des éleveurs laitiers et de l'ensemble des fournisseurs. Au regard des avancées constatées en 2025, le Comité considère que le Groupe est quasiment aux objectifs fixés dans le cadre de sa trajectoire 2030.

Pour le Comité, le développement des collaborateurs et leur contribution concrète à la mission représentent des leviers essentiels stratégiques de la mise en œuvre de sa mission. Il encourage Bel à se concentrer sur les initiatives à fort impact afin de maximiser la valeur partagée générée, et insiste sur la nécessité de passer, dans les années à venir, de la mesure de l'engagement à celle de la contribution active des équipes au service de la mission. Enfin, il rappelle l'importance d'ancrer les principes de la mission dans les comportements quotidiens, les pratiques de travail et les décisions, pour ancrer la création de valeur partagée en réalité concrète et durable.

Le Comité salue par ailleurs l'atteinte des objectifs fixés vis-à-vis des éleveurs, ainsi que la dynamique très avancée engagée avec les fournisseurs, dont les résultats 2025 placent le Groupe à un niveau proche de ses cibles 2030. Enfin, il souligne l'intérêt des premiers travaux engagés autour d'un outil de pilotage de l'entreprise intégrant les dimensions économiques et extra-financières, qui constituent une étape structurante pour inscrire durablement la création de valeur partagée au cœur du modèle de Bel. Pour toutes ces raisons, le Comité considère que l'objectif statutaire de création de valeur partagée est respecté.

LA TRAJECTOIRE DE LA MISSION BEL

SYNTHESE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Proposer des produits contribuant à une alimentation plus saine et encourager de bons comportements pour soutenir la transition alimentaire

1.1

Proposer des produits contribuant à une alimentation équilibrée, et adaptés aux enjeux nutritionnels locaux

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
% des volumes répondant aux critères de « recettes positives »	88%	91%	90%	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Lancements de la Vache qui rit® allégée en matière grasse (Espagne, Portugal, Canada), Kiri® enrichi en calcium (Moyen-Orient) Zéro colorant ni arôme artificiel dans les marques cœur Poursuite de la démarche d'amélioration continue des recettes

1.2

Soutenir la transition des comportements alimentaires vers une alimentation plus saine et plus durable

Nombre de pays ayant mis en place un programme de sensibilisation à destination des consommateurs (« Healthy Lifestyle Program »)	6	10	A définir (10 à 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Amplification du déploiement avec 4 nouveaux pays en 2025 : UK / Egypte / Maroc / Madagascar Priorité 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Définir une cible en nombre de bénéficiaires pour ces programmes afin de renforcer la mesure de leur impact
% du Chiffre d'Affaires net issu de produits vendus en laitier vs végétal et protéines alternatives	75/25	75/25	70/30	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la diversification du portefeuille autour des marques fruitières Pom'Potes® et GoGo squeeZ® Développement des versions végétales de Babybel®, La Vache qui rit® et Boursin®



Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles

2.1

Favoriser la transition de nos producteurs partenaires et fournisseurs de matières premières vers des pratiques d'agriculture régénératrice, adaptées aux spécificités locales

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
% du volume de lait cru collecté et acheté et du volume de pommes fraîches acheté dans le Groupe dont les fermes sont en transition vers l'agriculture régénératrice	-	8% du lait 12% des pommes	100% du lait et 100% des pommes	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Pilotes sur le terrain mis en place dans différentes géographies sur le lait et les pommes en partenariat avec WWF France, Earthworm Foundation ou encore Biosphères

2.2

Proposer des emballages s'inscrivant dans des modèles circulaires et permettant de lutter contre le gaspillage

% des volumes d'emballages papier et carton (vs. Emballages en plastique et aluminium)	74% (19% plast, 5% alu.)	73% (19% plast, 4% alu.)	A définir	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Développement d'une approche circulaire et d'écoconception des emballages sans compromis sur la qualité et la sécurité des produits Priorité 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Définition d'une cible 2030 de réduction de l'utilisation de matériaux plastique et aluminium
Nombre d'initiatives auxquelles Bel participe / a activement participé pour améliorer les systèmes de recyclage ⁽⁷⁾	10	12	15	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe soutient plusieurs organisations à travers le monde dans l'objectif d'améliorer les systèmes de recyclage comme notamment pour les petits emballages en aluminium avec le CELAA en France, AREME au Benelux, COAALI en Espagne, ou encore via le Consumer Goods Forum au Vietnam, UK et Canada

2.3

Contribuer à la lutte contre le changement climatique et à préserver les écosystèmes naturels sur toute notre chaîne de valeur

Réduction des émissions carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2, et 3) en valeur absolue vs. 2017 en kTCO ₂ éq. (Alignée sur la trajectoire des Accords de Paris)	-14%	-6%	-18%*	<small>*calcul sur la base de la cible SBTi de -25%, à 2035</small> Analyse de l'évolution : <ul style="list-style-type: none"> Intégration d'une nouvelle entité et fluctuations annuelles observées mais objectif long terme maintenu et intégré dans le plan de transition climat
Réduction des prélèvements d'eau sur les sites de production en m ³ /tonne de produits finis vs. 2017	-4.9%	-7%	-33%** (-16% à 2025)	<small>**calculé sur la base de la cible de -45%, à 2035</small> Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Progression et accélération de la mise en place de projets stratégiques notamment : réutilisation des eaux issues de la concentration de la matière laitière - jusqu'ici non autorisée en France, lancement du projet « Close de Loop » à l'usine de Boué Prix interne de l'eau fixé en 2025

Améliorer l'accessibilité à des produits plus responsables et plus durables

3.1

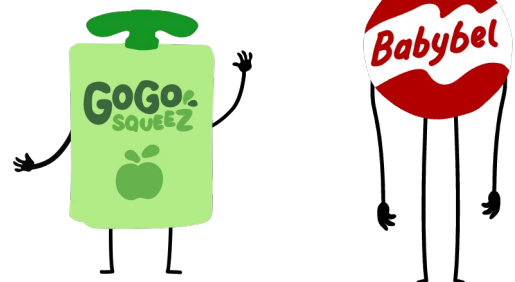
Développer l'accessibilité d'offres de produits plus sains et plus durables

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence (en millions)	401	415	500 (440 à 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Reprise en 2025 portée notamment par la croissance aux États-Unis et en Asie, par le renforcement de l'offre hors domicile et e-commerce et également par le développement d'offres adaptées aux besoins nutritionnels et aux attentes de tous
% du Chiffre d'Affaires généré par la vente de « produits positifs » (critères nutritionnels & environnementaux)	48%	46%	A définir	Analyse de l'évolution <ul style="list-style-type: none"> Mix produit plus favorable aux produits fromagers dont l'intensité carbone est plus élevée que les produits fruitiers ou végétaux Priorité 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Exploration des nouveau(x) indicateurs permettant de suivre l'accessibilité de produits plus sains et plus durables

3.2

Développer la disponibilité de nos produits via des circuits de distribution innovants et inclusifs

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
Nombre de bénéficiaires de nos programmes de business inclusifs «Rising Communities» * À partir de 2025, l'indicateur est calculé de façon incrémentale d'une année à l'autre, avec pour point de départ 2024.	4239	8397	40 000	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Relancement du programme Rising Communities en 2024 notamment à Madagascar, au Vietnam ou encore au Maroc. Bel a déjà atteint 20 % de son ambition 2030 avec 8 397 micro-entrepreneurs soutenus



Créer de la valeur partagée pour tout son écosystème

4.1

Développer nos collaborateurs et les mobiliser autour de notre Mission et de notre projet d'entreprise

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
% collaborateurs éligibles ayant eu une conversation de développement	84%	86%	90%	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Entre juillet et octobre de chaque année, le collaborateur et son manager s'alignent sur un parcours de développement approprié. Il s'agit d'une opportunité de développer les compétences des collaborateurs, de favoriser leur épanouissement et leur engagement
Taux d'engagement des collaborateurs (enquête Your Voice, note sur 100)	78	78	80 (77 à 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Your Voice est une enquête annuelle d'engagement, anonyme. Les résultats servent à identifier les forces et axes de progrès et les plans d'actions. En 2025, l'enquête Your Voice a affiché un taux de participation très élevé de 86 % (vs 84 % en 2024). Et un niveau d'engagement des collaborateurs de 78 %, supérieur au benchmark externe de 74 %, et stable par rapport à 2024. L'objectif fixé pour 2025 est donc atteint avec deux ans d'avance Perspectives : <ul style="list-style-type: none"> Exploration d'un indicateur sur la contribution active des collaborateurs à la mission au-delà de l'engagement
% de collaborateurs ayant accès au programme d'actionnariat salarié We Share	56%	70%	A définir (identifier l'indicateur pertinent en 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Lancé en 2024 en France, aux États-Unis, au Canada et en Chine, le plan d'actionnariat salarié « We Share » s'est déployé progressivement en 2025 au Maroc, en Slovaquie, Allemagne, République tchèque, Royaume-Uni, Belgique et Vietnam Priorités 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Définir la cible au service de l'objectif du Groupe de contribuer à la création de valeur partagée pour ses collaborateurs

4.2

Engager activement les acteurs de notre chaîne de valeur autour de notre Mission et de ses ambitions

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
Part des exploitations laitières ayant accès à l'enquête « Farmer's voice »	43%	100%	A définir (100% à 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Lancée en 2023, l'enquête « Farmer's Voice » a été déployée en 2025 à l'ensemble des exploitations laitières avec lesquelles le Groupe a un lien direct conformément à son objectif. Elle a pour objectif de recueillir l'avis des agriculteurs et identifier les thématiques clés comme la rémunération, les conditions de travail, etc. Perspective : <ul style="list-style-type: none"> Exploration d'un indicateur permettant de mesurer le taux d'engagement des éleveurs laitiers partenaires
Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100)	60	64	65 (55 à 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Suivi de la Charte des achats responsables et Code de Bonnes pratiques des affaires auprès des fournisseurs Ajout d'une clause RSE et éthique dans les appels d'offres et les contrats fournisseurs et session de sensibilisation menée par les acheteurs du Groupe Bel

4.3

Intégrer l'impact positif pour les personnes et la nature au cœur de nos décisions et processus stratégiques

KPI	RÉALISÉ 2024	RÉALISÉ 2025	CIBLE 2030	EXEMPLES D'ACTIONS ENGAGÉES
Nombre de projet(s) pilote(s) initiés permettant d'avancer vers un modèle visant à comptabiliser à terme les impacts extra-financiers du Groupe au service de la mission (pour créer un « Mission P&L »),	-	1	A définir (Lancement d'un projet pilote en 2025)	Actions clés engagées : <ul style="list-style-type: none"> Lancement d'un projet pilote aux USA sur la mesure des impacts de la stratégie nutritionnelle Bel, en partenariat avec la New York University Priorité 2026 : <ul style="list-style-type: none"> Structurer et consolider les travaux en cours



2026, L'ACCESSIBILITÉ ET L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE AU CŒUR DES CONVERSATIONS



Au cours de cette première année, le Comité de mission a conduit un travail collectif d'analyse des points d'impact, de tension et d'opportunité liés à la réalisation de la mission du Groupe. Sur cette base, il a identifié et priorisé pour 2026 deux enjeux clés à approfondir : la transition vers des pratiques d'agriculture régénératrice au service de la résilience agricole, et l'accessibilité des produits Bel, un sujet aux dimensions multiples.

LE PLAN DE TRAVAIL 2026 DU COMITÉ EST CONÇU POUR :

FOCALISER L'EFFORT DU COMITE SUR DEUX PRIORITÉS STRUCTURANTES

- L'accessibilité à des produits plus sains et plus durables, au cœur de l'ambition «For All»,
- L'agriculture régénératrice, comme levier de résilience économique et écologique des fermes, notamment une visite de site de production et de fermes laitières partenaires seront organisées en 2026.

Cette priorisation assumée vise à approfondir ces thématiques et à contribuer à clarifier les concepts associés (accessibilité, régénération, impact positif...), et ouvrir des pistes de nouveaux indicateurs pertinents, afin d'orienter plus efficacement l'action.



RENFORCER L'ARTICULATION ENTRE MISSION ET GOUVERNANCE

- Pour produire des recommandations actionnables par la gouvernance et ouvrir des voies de réflexion et questionnement, au service du déploiement de la Mission.

PILOTER LA TRAJECTOIRE DE MISSION DANS LE TEMPS avec un programme 2026 qui intégrera

- La définition de cibles à horizon moyen long termes,
- Un suivi attentif de la progression des indicateurs.

L'objectif est de conjuguer ambition long terme et capacité d'action crédible à court et moyen terme.

SOUTENIR LA TRANSFORMATION CULTURELLE DANS L'ENTREPRISE

- Pour renforcer l'appropriation de la mission au sein du Groupe. En s'appuyant sur les relais internes « CSR Champions » et sur une communication engageante auprès de l'ensemble des collaborateurs, la mission continuera de se déployer dans les pratiques quotidiennes. Portée par l'engagement des équipes de Bel et la coopération avec ses partenaires, cette dynamique sera amplifiée par le Comité, qui veillera à mieux valoriser les initiatives existantes et à encourager chacun à y contribuer.



MOT DE LA FIN

ANTOINE FIEVET



Président
du Conseil
d'Administration
du Groupe Bel



- Dans un contexte marqué par des crises durables, des fractures profondes et des tentations d'immobilisme ou de recul, je reste profondément convaincu que seules les entreprises capables de s'inscrire dans le temps long sauront construire leur pérennité. Là où certains choisissent de revoir ou de différer leurs engagements, je crois au contraire que c'est précisément dans ces moments de tension que leur utilité doit être affirmée avec le plus de conviction et que nous devons garder notre cap.
- C'est tout le sens du modèle d'entreprise à mission que nous avons choisi : un modèle exigeant, profondément aligné avec nos valeurs et notre ADN Bel, groupe familial attaché depuis toujours à la responsabilité et à la transmission aux générations futures. Être entreprise à mission nous pousse à dépasser les arbitrages de court terme et à aligner durablement performance économique, utilité sociale et responsabilité environnementale.
- Notre mission éclaire nos engagements concrets en faveur d'une alimentation plus saine et plus accessible, d'une agriculture plus durable, de la réduction de notre empreinte environnementale, et de l'attention portée aux femmes et aux hommes qui font vivre Bel au quotidien. Elle nous engage dans l'action, avec lucidité sur le chemin qui reste à parcourir.
- Dans cette dynamique, le Comité de mission joue un rôle déterminant. Les travaux engagés lors de cette première année d'exercice, la qualité du dialogue et l'exigence collective qui a guidé nos échanges sont des leviers précieux. Par la richesse de ses apports et la diversité de ses expertises, le Comité agit comme un véritable aiguillon. Il nous challenge avec le juste niveau d'exigence, tout en faisant preuve d'une compréhension attentive des enjeux propres à notre Groupe et à nos activités.
- Ce dialogue exigeant est une force. Il nourrit notre capacité collective à faire des choix structurants, à questionner nos pratiques et à progresser avec cohérence. Je tiens à remercier très sincèrement l'ensemble des membres du Comité de mission pour leur engagement, leur indépendance d'esprit et leur implication, ainsi que sa Présidente pour la rigueur, la qualité et la constance des travaux menés.
- La mission n'est pas un aboutissement, mais un chemin : poursuivons-le avec ambition, humilité et confiance, dans la force du collectif. Je souhaite exprimer à ce titre ma gratitude aux équipes de Bel et à l'ensemble de nos partenaires, dont l'engagement, l'énergie et la coopération au quotidien font vivre notre mission, concrètement, sur le terrain. Notre mission se construit chaque jour, ensemble.



BEL

Rapport de l'un des commissaires aux comptes,
désigné organisme tiers indépendant, sur la
vérification de l'exécution des objectifs sociaux et
environnementaux

Exercice clos le 31 décembre 2025



Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

A l'Assemblée Générale

BEL

2 Allée de Longchamp,
92150 Suresnes

En notre qualité de commissaire aux comptes de BEL (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Validation / Vérification, n° 3-1862, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission telles que présentées dans le rapport du comité de mission et relatives à la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025, joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce.

Conclusion

- Concernant l'objectif statutaire #2 *“Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles”* :

Compte tenu du fait que certaines cibles s'inscrivent dans des trajectoires de transformation de long terme et que des travaux sont toujours en cours pour préciser la notion de régénération et pour éclairer les arbitrages environnementaux de BEL, tous les indicateurs de suivi associés aux objectifs opérationnels présentés ci-dessous n'ont pas été assortis d'un jalon pour l'année 2025 :

- « 2.1. - Favoriser la transition de nos producteurs partenaires et fournisseurs de matières premières vers des pratiques d'agriculture régénératrice, adaptées aux spécificités locales » ;
 - « 2.2 Proposer des emballages s'inscrivant dans des modèles circulaires et permettant de lutter contre le gaspillage » et ;
 - « 2.3 - Contribuer à la lutte contre le changement climatique et à préserver les écosystèmes naturels sur toute notre chaîne de valeurs ».
-
- Concernant l'objectif statutaire #3 *“Améliorer l'accessibilité à des produits plus responsables et plus durables”* :

*PricewaterhouseCoopers Audit, SAS, 63, rue de Villiers 92208
Neuilly-sur-Seine Cedex
Téléphone: +33 (0)1 56 57 58 59*

Comme indiqué dans le rapport du comité de mission, les travaux réalisés par ledit comité en 2025 ont permis d'identifier des axes d'amélioration et d'évolution de certains indicateurs de suivi qui feront l'objet d'un travail conjoint entre le comité et le groupe BEL en 2026.

En raison des faits décrits ci-dessus, nous n'avons pas été en mesure de collecter les éléments suffisants et appropriés pour émettre une conclusion sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux «2. Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles» et «3. Améliorer l'accessibilité à des produits plus responsables et plus durables» retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 du code de commerce et inscrits dans ses statuts, qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons par ailleurs pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, pour chacun des deux autres objectifs sociaux et environnementaux (objectifs statutaires n°1 –« Proposer des produits contribuant à une alimentation plus saine et encourager de bons comportements pour soutenir la transition alimentaire » et n°4 – « Créer de la valeur partagée pour tout son écosystème »), sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis et sous-tendant les objectifs sociaux et environnementaux précités,
- le fait que l'entité ait mobilisé les moyens adéquats et cohérents au regard de ses ressources et du plan d'actions défini par la direction, et que
- par conséquent, la société BEL respecte chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ces enjeux sociaux et environnementaux.

Préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs doivent être lues et comprises en se référant aux procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans le rapport du comité de mission.

Limites inhérentes à la préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations présentées sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction :

- de constituer un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce ;
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel de l'entité ;
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultant d'erreurs ;
- d'établir les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission d'établir son rapport en s'appuyant sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux transmises par l'entité et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune.

Ce rapport est joint au rapport de gestion de BEL.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R.210-21 du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes – Intervention de l'OTI – Sociétés à mission*, complété de notre Programme de vérification « SAM PV v.ob » tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Missions d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique*.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 821-28 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 3 personnes et se sont déroulés entre octobre 2025 et avril 2026 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

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 notamment mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, notamment les représentants de la direction RSE.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- d'une part, la cohérence d'ensemble de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 du code de commerce et inscrits dans ses statuts ;
- d'autre part, l'exécution de ces objectifs.

Concernant la cohérence d'ensemble de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux de l'entité, nous l'avons appréciée au regard, d'une part, de son activité et, d'autre part, des objectifs opérationnels qu'elle a retenus :

- Cohérence de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus au regard de l'activité de l'entité

- Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de l'entité.
 - Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
 - les informations disponibles dans l'entité (PV du comité de mission, analyses des risques RSE et double matérialité, feuille de route de société à mission) ;
 - ses publications, notamment le rapport sur la gestion du groupe incluant les informations en matière de durabilité établies conformément aux dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce (l'« Etat de Durabilité ») ;
 - Nous avons apprécié si les objectifs sociaux et environnementaux sont cohérents avec la raison d'être, s'ils constituent des leviers pour l'accomplir ou des engagements sur la façon de l'accomplir ;
 - Nous avons apprécié si la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus
 - sont explicites et permettent à un lecteur qui ne connaît pas l'entreprise d'identifier son activité ;
 - permettent de comprendre la contribution de l'entreprise à la Société et si l'entreprise est en capacité de maîtriser et d'agir sur ses enjeux sociaux et environnementaux ;
 - sont spécifiques à l'entreprise, au regard de ceux des autres sociétés à mission du même secteur ;
 - sont alignés avec le modèle d'affaire de l'entité ; nous avons vérifié notamment que le chiffre d'affaires de l'entité n'est pas déconnecté de sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus et que l'évolution du chiffre d'affaires n'est pas potentiellement sans rapport, voire partiellement contradictoire, avec sa raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus ;
 - sont exprimés avec des termes précis en lien avec l'activité de l'entreprise et non uniquement avec des termes génériques tels que durable, responsable, soutenable.
- Cohérence et articulation de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux au regard des objectifs opérationnels retenus

Nous avons apprécié si :

- les objectifs opérationnels contribuent au respect de l'objectif social ou environnemental et/ou de l'engagement correspondant s'ils sont indispensables pour les respecter ;
- l'atteinte des objectifs opérationnels apporte une preuve convaincante du respect de l'objectif social ou environnemental et/ou de l'engagement correspondant ;
- les objectifs opérationnels sont vérifiables et si les mesures retenues sont cohérentes avec eux.

Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de l'entité, la cohérence entre :

- les informations collectées ;
- la raison d'être ; et
- les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous avons vérifié l'existence éventuelle d'objectifs opérationnels et d'indicateurs clés de suivi et de mesures de leur atteinte par l'entité à la fin de la période couverte par la vérification, nous avons apprécié si l'entité a mobilisé les moyens adéquats et cohérents au regard de ses ressources et du plan d'action défini et si les objectifs opérationnels sont en ligne avec les valeurs attendues des trajectoires définies par l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission tel que décrit dans le rapport de comité de mission et atteints.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- Prise de connaissance :
 - nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que le rapport du comité de mission ;
 - nous avons échangé avec le comité de mission sur son appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux et, le cas échéant, avec les parties prenantes pour les objectifs qui les concernent. Par ailleurs, nous avons revu l'analyse présentée dans le rapport du comité de mission, les résultats atteints à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, afin d'apprécier le respect des objectifs sociaux et environnementaux. Nous avons également pris connaissance de la manière dont le comité de mission a rendu compte de ces résultats ;
- Analyse des moyens et ressources mobilisés :
 - par entretien avec notamment la direction RSE, nous avons apprécié les moyens financiers et non financiers mis en œuvre pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
 - nous avons apprécié, au regard de l'évolution des affaires sur la période, l'adéquation des moyens et ressources mis en œuvre et de ceux visant spécifiquement à l'atteinte des objectifs opérationnels par rapport à leurs trajectoires ;
- Sincérité des indicateurs de performance :
 - nous avons vérifié la présence dans le rapport du comité de mission d'indicateurs de performance cohérents avec les objectifs opérationnels, définis le cas échéant, permettant de rendre compte de l'atteinte des objectifs opérationnels et de l'avancement sur les trajectoires définies ;
 - nous avons apprécié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
 - apprécié le caractère approprié du Référentiel de l'entité au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
 - vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
 - pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par l'entité et apprécié le processus de collecte visant à la sincérité de ces indicateurs ;

- mis en œuvre des contrôles et des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres méthodes de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés s'il y a lieu par des vérifications au siège de l'entité et couvrent entre 20 et 100 % des données utilisées pour le calcul des indicateurs ;
- apprécié la cohérence d'ensemble du rapport du comité de mission au regard de notre connaissance de l'entité et du périmètre concerné par la qualité de société à mission.

- Non-respect d'un ou de plusieurs objectifs sociaux et environnementaux

Dans le cas où un ou des objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas respectés, nous avons pris connaissance des raisons le justifiant, présentées dans le rapport du comité de mission. Au regard du contexte de l'entité, nous avons apprécié si ces raisons sont liées à des circonstances exceptionnelles, extérieures à l'entité, ne pouvant pas être anticipées au moment où les objectifs opérationnels ont été définis.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Nantes, le 29 avril 2026,

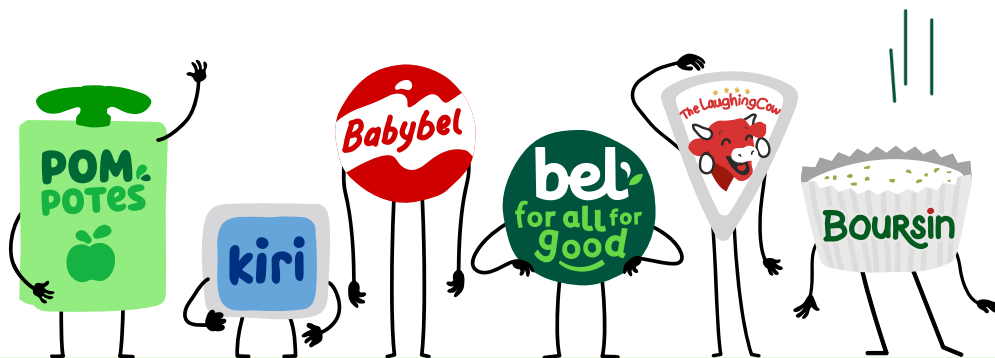
L'un des commissaire aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit



Anne Parenty
Associée développement durable



2, allée de Longchamp, 92150 Suresnes
Société anonyme au capital
de 8 012 506,30 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1051C



Crédits photo

@bel - droits réservés - Amelie Marzouk - Sara Matos - Julien Knaub - Sarah Caglione - Mauricio Candela - Vincent Le Gallic (Bel) - Franck Crusiaux/Agence 1827 - Getty images : luuliia Bondar, Tony C French, wellsie82, zhuang wang.

Conception et réalisation :  LGR



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



Bel



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



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

