MIEUX NOURRIR LE MONDE

RAPPORT ANNUEL 2025

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



bel for all for good

Sommaire

1 RAPPORT INTÉGRÉ 2025 2

2 FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 49

2.1 Politique de gestion des risques 50
2.2 Hiérarchisation des risques 52
2.3 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère 54
2.4 Risques opérationnels 60
2.5 Risques financiers 67
2.6 Politiques d'assurances et de couverture des risques 69

3 ÉTAT DE DURABILITÉ 71

3.1 Informations générales 72
3.2 Environnement 107
3.3 Social 164
3.4 Conduite des affaires 201
3.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 217
3.6 Annexe 1 : Table de concordance GRI 221
3.7 Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD 225
3.8 Annexe 3 : Points de données découlant d'autres législations de l'UE 227

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 239

4.1 Principes de gouvernance 240
4.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne 256
4.3 Transactions avec des parties liées 260

5 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 265

5.1 Informations financières historiques 266
5.2 Informations financières retraitées 266
5.3 Examen de la situation financière et du résultat 267
5.4 Trésorerie et capitaux 268
5.5 États financiers 270
5.6 Vérification des informations financières annuelles 364
5.7 Date des dernières informations financières 366
5.8 Informations financières intermédiaires et autres 367
5.9 Politique de distribution de dividendes 367
5.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage 367
5.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 367

6 ACTIONNARIAT 369

6.1 Actionnariat et capital 370

7 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES 377

7.1 Renseignements concernant la Société 379
7.2 Renseignements sur les filiales et participations 380
7.3 Contrats importants 382
7.4 Documents disponibles 382
7.5 Table de concordance avec le rapport de gestion 383

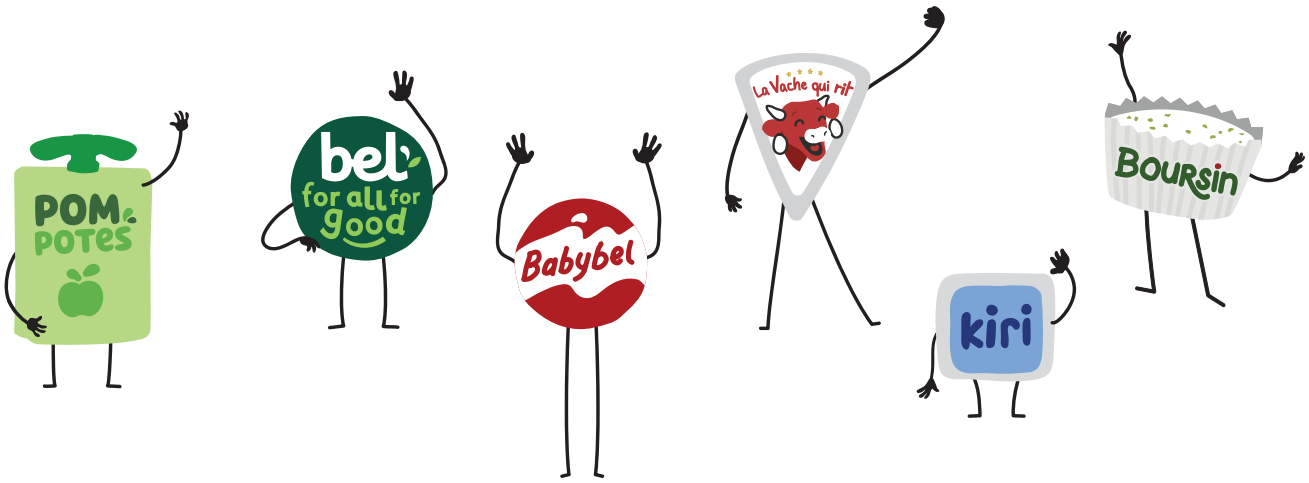
e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.2, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par ipedis

RAPPORT ANNUEL 2025

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



MIEUX NOURRIR LE MONDE

RAPPORT INTÉGRÉ 2025



bel for all for good







SOMMAIRE

P. 03
Le Groupe Bel en 2025

P. 12
Renforcer notre modèle unique

P. 22
Nourrir 415 millions d'individus de manière plus saine et plus durable

P. 36
Innover toujours plus pour nourrir demain







L'ALIMENTATION PLUS SAINE ET PLUS DURABLE AU CŒUR DE NOTRE RAISON D'ÊTRE



Chez Bel, nous pensons qu'il est nécessaire et qu'il est possible d'aller vers un modèle alimentaire varié, équilibré, durable, accessible à tous.

Conscients de notre responsabilité de leader global, nous agissons donc tout au long de notre chaîne de valeur pour ouvrir la voie d'un futur alimentaire désirable. 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 permet ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.







UNE HISTOIRE DE FAMILLE, DEPUIS 160 ANS



1865

Groupe familial né dans le Jura en 1865, Bel porte aujourd'hui encore le nom de son fondateur Jules Bel.

1921



Léon Bel dépose la marque La Vache qui rit®, et fonde une année plus tard, la société anonyme des Fromageries Bel,

aujourd'hui présidée par Antoine Fiévet, qui incarne la 5e génération des dirigeants familiaux. La Vache qui rit®, premier fromage en portion signé Bel, n'était que le début d'une aventure qui a mené les marques du Groupe autour du globe, avec des recettes adaptées aux goûts et aux besoins nutritionnels de chaque pays.

1929



La première filiale de Bel hors de France est créée en 1929 au Royaume-Uni, soit seulement huit ans après la création de La Vache qui rit®.

Dès lors, plus rien n'arrêtera l'essor des produits plébiscités pour leur goût moderne, leur capacité de conservation et leur résistance lors des transports. D'abord présent en Europe de l'Ouest, le Groupe s'aventurera dans les années 1970 aux États-Unis, au Maroc, puis, plus tard, au Japon et en Chine.



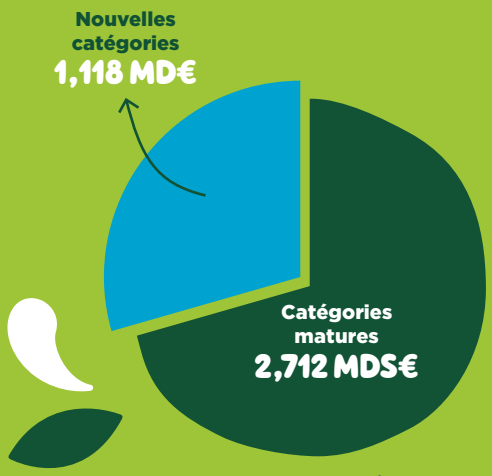
2024

En 2024, Bel est devenu entreprise à mission,

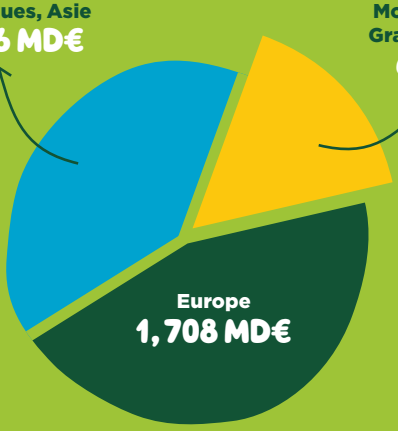
réaffirmant une vision de long terme où rentabilité et responsabilité sont étroitement liées et inscrivant dans ses statuts sa raison d'être : « En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle respectueux des ressources naturelles de la planète, qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème et qui lui permet ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain. » Alors que la question alimentaire est devenue un enjeu planétaire, Bel donne vie à son ambition de développer un modèle de croissance responsable, durable et à impact positif. Un modèle qui se veut respectueux des ressources naturelles de la planète. Un modèle qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème depuis l'amont agricole jusqu'aux consommateurs. Un modèle unique, qui lui permet d'agir pour les générations d'aujourd'hui et pour celles de demain.

LE GROUPE BEL
EN 2025

CHIFFRES D'AFFAIRES
3,83 MDS€



NOS MARCHÉS



NOS IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

29
sites industriels

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

51
filiales dans 35 pays

126
pays de commercialisation

6 000
fournisseurs

11 147
collaboratrices et collaborateurs

1 100
producteurs laitiers

UN MODÈLE QUI RAYONNE À L'INTERNATIONAL



États-Unis

Le Groupe accélère le renforcement de son empreinte industrielle aux États-Unis. Bel va investir 200 millions de dollars US pour augmenter de 10000 tonnes par an la capacité de production de Mini Babybel® de l'usine de Brookings, dans le Dakota du Sud. Dans l'Idaho, le site de Nampa a doublé sa capacité de production de GoGo squeeZ® grâce à un investissement de 120 millions de dollars US. À Little Chute, dans le Wisconsin, environ 20 millions de dollars US ont été investis dans une nouvelle unité de production de La Vache qui rit® et dans des capacités de production de Boursin®.



Canada

La Vache qui rit® a lancé une pétition pancanadienne pour demander la création d'un émoji à son image iconique. Une initiative pleine d'humour mais pas seulement : chaque signature déclenchait le versement d'un don de 50 cents aux Banques alimentaires.



Espagne

En ligne avec sa stratégie de décarbonation, Bel a inauguré sur son site d'Ulzama une chaudière biomasse destinée à remplacer les énergies fossiles par une énergie renouvelable locale : les granulés de bois. Avec une puissance de 700 kW, ce nouvel équipement couvre 100% des besoins en vapeur du site et permet une réduction annuelle de 500 tonnes de CO_2.



France

Pour accompagner le succès du petit fromage rond, Bel a investi 60 millions d'euros pour installer une nouvelle ligne de production de Mini Babybel® dans son usine de Sablé-sur-Sarthe.









Maroc

Après Évron, en France, c'est le site de Tanger qui a été retenu comme site pilote pour déployer un *Manufacturing Execution System* (Système de Gestion de la Production) qui vise à digitaliser l'ensemble des flux d'information dans 11 usines du Groupe.



Émirats Arabes Unis

Bel fait partie des 4 *Platinum Partners* de Bright Bites, premier concept de supermarché pour enfants au monde, développé par le groupe Carrefour. Aligné avec les priorités du royaume en matière de santé, d'éducation et de développement durable, il associe shopping, apprentissage et jeu.



Algérie

L'usine de Koléa a célébré en 2025 ses cinq ans d'activité sans accident, premier site du Groupe à réaliser ce record, grâce à la vigilance constante de ses équipes.



Chine

Bel a posé la première pierre d'une seconde usine en Chine, à Yucheng (Shandong), un investissement stratégique pour répondre à la demande croissante du marché chinois en fromages et produits laitiers.





Japon

Bel Japon a été nommé « Entreprise de l'année » par la Chambre de commerce et d'industrie française au Japon.



Vietnam

L'Asie est l'un des moteurs de croissance du Groupe. Pour soutenir la montée en puissance de La Vache qui rit® et de Kiri® en Chine, au Vietnam, en Inde et en Asie du Sud-Est, Bel a implanté un nouveau hub de Recherche, Innovation et Développement à Song Than, au Vietnam. Le Groupe a réalisé cinq lancements produits en Chine en 2025 et trois au Vietnam.

Indonésie

En prenant une participation de 22,5% dans Mulia Boga Raya, filiale de Garudafood, leader indonésien des snacks et du fromage, Bel a franchi une étape stratégique dans l'archipel aux 275 millions d'habitants où la catégorie « Fromages » connaît une forte progression.





ENTRETIEN CROISÉ
ANTOINE FIÉVET ET CÉCILE BÉLIOT

L'alimentation saine est au cœur de la mission de Bel et de sa création de valeur. Comment se traduit cette ambition ?

Antoine Fiévet

Avec des produits consommés par plus de 415 millions de personnes dans le monde, Bel a la responsabilité d'apporter une alimentation sûre, nutritive et équilibrée au plus grand nombre. Avec La Vache qui rit®, Bel a inventé la portion en 1921. Aujourd'hui, elle est toujours au cœur de notre modèle, et peut jouer un rôle essentiel dans un monde où les enjeux de nutrition, de qualité et d'accessibilité sont toujours plus prégnants. S'intégrant facilement dans des recommandations nutritionnelles, notamment pour les enfants, nos portions constituent le format idéal pour apporter des nutriments laitiers, fruitiers et d'origine végétale, dont la consommation est encouragée par les autorités de santé dans la plupart des pays du monde. Nous avons la chance d'être en synchronicité avec les besoins de notre époque en cherchant à nourrir de manière saine en protégeant la planète. L'avenir nous appartient !



Cécile Béliot

Le besoin de faire des pauses entre les repas et de faire des repas plus légers, plus simples, plus rapides est une réalité de nos modes de vie moderne partout dans le monde. Ces moments qui peuvent représenter jusqu'à 40% de l'apport calorique doivent donc être source de plaisir mais aussi de nutriments et d'aliments essentiels à notre santé. Mais les habitudes de consommation actuelles sont souvent déséquilibrées, tournées vers des produits riches en sucres ajoutés et pauvres en nutriments essentiels.

Le Groupe veut jouer un rôle de pionnier sur le sujet de l'alimentation saine, en rendant accessible à tous des portions plus saines et plus durables, soit autour du lait, soit autour du fruit, du légume ou du végétal au sens large. Nous avons beaucoup poussé le déploiement de ce concept de pause saine et responsable aux États-Unis notamment. On retrouve les mêmes enjeux sur d'autres marchés anglo-saxons, au Moyen-Orient ou en Asie. Ces marchés, dans lesquels les encas font partie du quotidien des enfants comme des adultes, sont stratégiques pour nous. Dans d'autres régions du monde comme l'Afrique, les questions centrales sont l'accessibilité et la lutte contre la précarité alimentaire, en particulier chez les enfants. Nous adaptons notre offre, avec des recettes enrichies, en fonction de la situation nutritionnelle de chaque pays. Et cela fonctionne, nous l'avons vu dans nos résultats 2025, avec des catégories matures en croissance chez Babybel®, Kiri® et Boursin®. La forte demande sur Mini Babybel® se poursuit, confirmant la tendance de fond d'un encas plus sain et plus durable, plébiscité par les consommateurs. La pause fruitée en France et aux États-Unis continue également de séduire les consommateurs avec Pom'Potes®

« S'INSCRIRE DANS LES PAS DE CEUX QUI ONT FONDÉ BEL IL Y A 160 ANS, C'EST CONTINUER À INNOVER ET À ALLER AU-DELÀ DE NOS ORIGINES FROMAGÈRES POUR ABORDER D'AUTRES TERRITOIRES, LE FRUITIER ET LE VÉGÉTAL. »

ANTOINE FIÉVET,
Président du Groupe Bel

et GoGo squeeZ®. Par ailleurs, au-delà de cet usage en portion, nos produits et nos marques sont également très adaptés en ingrédients avec d'autres produits, mixés avec des légumes, en tartines avec des crudités, pour favoriser une alimentation équilibrée.

Bel est à la fois une entreprise familiale plus que centenaire et une entreprise à mission. Comment conjuguez-vous histoire longue et projection vers l'avenir ?

Antoine Fiévet

En défendant, à partir d'une vision familiale partagée, un modèle de croissance responsable et durable, notre famille n'a jamais transigé avec le souci de bien faire, c'est l'âme du Groupe. Par définition, nous travaillons pour les générations futures, celles de nos descendants et celles de tous les enfants de la planète. S'inscrire dans les pas de Jules et de Léon Bel, qui ont fondé Bel il y a cent soixante ans, c'est continuer à innover et à aller au-delà de nos origines fromagères pour aborder d'autres territoires, le fruitier et le végétal.

Être le leader de la portion saine fromagère, fruitière et végétale nous ouvre un champ d'innovation bien plus important que lorsque nous étions uniquement dans l'univers du fromage. C'est une façon de travailler sur notre impact environnemental et d'affirmer notre différence d'entreprise à mission.

Cécile Béliot

Avec des marques populaires et souriantes, qui s'inscrivent dans l'alimentation de tous les jours, nous restons ancrés dans notre ADN. Mais face au défi climatique et alimentaire, nous assumons notre responsabilité d'entreprise en transformant les modèles. Nous le faisons notamment en proposant des produits les plus proches possible de leur amont. Babybel® en est un bon exemple : aujourd'hui, les consommateurs redécouvrent la modernité de ce minifromage, source de protéines, fabriqué tout simplement à base de 98% de lait, de ferments et de sel. Et, désormais emballé dans un papier recyclable issu de sources responsables, il représente une innovation et une révolution qui nous rapproche de notre objectif de 100% d'emballages prêts au recyclage d'ici à 2030.

Bel a encore renforcé en 2025 son empreinte internationale. Pourquoi cette accélération ?

Antoine Fievet

Très tôt, l'internationalisation a fait partie de l'histoire du Groupe, l'Angleterre dès les années 1930, puis l'Europe plus largement, les États-Unis dans les années 1970, puis l'Afrique et l'Asie. Nos marques se sont exportées avec



« QUAND, COMME BEL, ON VEUT NOURRIR LE MONDE AVEC UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ, ON NE PEUT PAS PASSER À CÔTÉ DE L'ASIE. »

CÉCILE BÉLIOT,
Directrice générale du Groupe Bel

succès en s'adaptant aux besoins nutritionnels locaux. Notre stratégie est multilocale. Nous sommes aujourd'hui présents dans plus de 120 pays et produisons dans 30 usines partout dans le monde. La France, pays historique du Groupe, génère 20% de notre chiffre d'affaires, l'Europe 50%. Notre accélération se fait aux États-Unis, contributeurs de plus de la moitié de notre croissance, et en Asie, qui représentera à l'horizon 2035, 65% de la classe moyenne mondiale. Pourtant, nous restons petits parmi les grands, et grands parmi les petits. 2025 marque l'amorçage d'un mouvement capital pour notre futur : continuer à grandir, notamment par l'internationalisation et la croissance externe.

Cécile Béliot

Nous avons commencé à prendre des positions fortes, en Chine notamment où nous avons multiplié par huit notre chiffre d'affaires en cinq ans et en Indonésie grâce à un partenariat conclu avec Garudafood qui nous donne accès à 275 millions de consommateurs. Nous avons également implanté cette année un hub Recherche, Innovation et Développement au Vietnam. Quand, comme Bel, on veut nourrir le monde avec une alimentation de qualité, on ne peut pas passer à côté de l'Asie. Enfin, non seulement nous renforçons notre empreinte industrielle au plus près de nos marchés, mais nous cherchons aussi à gagner en performance et en rapidité, avec un programme majeur de digitalisation qui a démarré cette année dans deux usines pilotes et va s'étendre à une trentaine de sites.

COMITÉ EXÉCUTIF



CÉCILE BÉLIOT
CEO

CÉCILE BÉLIOT, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE DEPUIS 2022,

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



PASCAL COLAS
Squeeze Chief Officer



JEAN-CHRISTOPHE COUBAT
Chief Asia Officer



STÉPHANE DUPAYS
Chief Operations Officer



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



JÉRÔME GARBI
Cheese Chief Officer & EMEAO Chief Officer



CAROLE JAIS
Trust & Ethics Chief Officer



MARIE DE LA ROCHE KERANDRAON
Chief People Officer



PETER MCGUINNESS
Chief NorAm Officer
a rejoint le Groupe Bel en février 2026



FRÉDÉRIC MÉDARD
Chief Impact Officer



BÉATRICE DE NORAY
Chief Growth Officer

CONSEIL D'ADMINISTRATION



ANTOINE FIÉVET
Administrateur
et Président



THIERRY BILLOT
Administrateur référent



FATINE LAYT
Administratrice



Unibel SA,
représenté par
ÉRIC DE PONCINS
Administrateur



FLORIAN SAUVIN
Administrateur



NAWFAL TRABELSI
Censeur



MARIANNE TSANIS
Administratrice



ALEXANDRE VERNIER
Administrateur
représentant les salariés

LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025

En 2025, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion. Des points sur la marche des affaires ont été présentés régulièrement au cours de l'exercice. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe. Outre l'examen des sujets d'acquisition, de cession ou de partenariats structurants, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe.

43 %
Taux d'indépendance des membres

33 %
Taux de féminisation(1)

100 %
Taux moyen de présence au Conseil d'administration

58 ANS
d'âge moyen

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

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES CONCILIE PROFITABILITÉ ET DURABILITÉ

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide
- 5e génération d'actionnaires dirigeants familiaux

Nos valeurs
- Audace, engagement et bienveillance

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

Des collaborateurs engagés
- 11147 collaborateurs, dont 56 % en Europe, 23 % au Moyen-Orient et en Afrique et 21 % aux Amériques et en Asie

Une assise financière solide
- 1537 millions de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires
- 29 sites industriels dans 15 pays

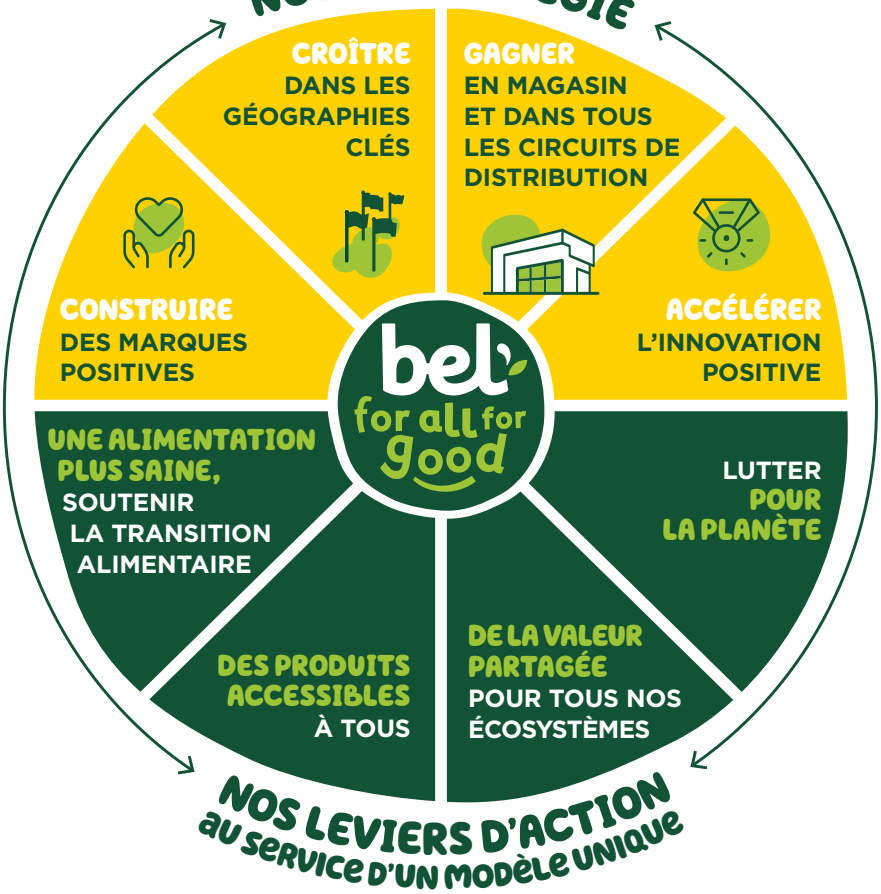
Des partenaires engagés aux côtés de Bel
- 1100 producteurs laitiers, 6000 fournisseurs (1)
- Des coalitions pour une dynamique collective : Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, *Consumer Goods Forum*, *Race to Zero* de l'ONU, *Science-Based Targets Network* sur la biodiversité, pacte *Too Good To Go*

Des ressources naturelles à préserver
- Eau : 4459672 m³ prélevés
- Électricité : 297324 MWh consommés

NOTRE AMBITION

En tant qu'entreprise à mission et acteur majeur de l'encas sain, Bel s'engage **à donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous,** en développant un modèle alimentaire respectueux des ressources naturelles, bénéfique pour l'ensemble de son écosystème, qui lui permet d'agir pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

NOTRE STRATÉGIE



NOS LEVIERS D'ACTION AU SERVICE D'UN MODÈLE UNIQUE

NOS 3 TERRITOIRES



(1) Fournisseurs avec une dépense supérieure à 10000 euros.

BEL EST UN ACTEUR MAJEUR DE L'ALIMENTATION

Il fabrique et commercialise des portions de bien-manger laitières, fruitières ou végétales, à travers cinq marques cœur d'envergure internationale et des marques locales fortes.



NOS IMPACTS

POUR NOS CONSOMMATEURS

Une alimentation plus saine pour tous

- Le Groupe s'adresse à 415 millions de consommateurs
- 91% des volumes de produits destinés aux enfants et aux familles bénéficient d'une recette « positive »

POUR NOS COLLABORATEURS

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

- 84% des salariés du Groupe plébiscitent la sécurité au travail chez Bel (meilleur score *Your Voice*)
- 81% sont enthousiasmés par la mission du Groupe
- Programme d'actionnariat salarié « We Share » déployé dans 10 pays

POUR NOS CLIENTS

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

- Bel est dans le top 5 des fournisseurs préférés de ses clients dans 5 pays : France, Espagne, Royaume-Uni, Slovaquie et Belgique

POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

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

POUR NOS PARTENAIRES

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

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 64/100
- Bel a obtenu en 2025 la médaille d'Or d'EcoVadis, et se positionne dans le top 1% des entreprises de son secteur les mieux notées par EcoVadis

POUR LES ONG ET LES EXPERTS SCIENTIFIQUES

Notre partage d'expériences et de connaissances

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

POUR LA PLANÈTE

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

- Contribution à la neutralité carbone des usines en valeur absolue atteinte en 2025, conformément au plan
- Réduction des prélèvements en eau de nos sites de production de 7% par rapport à 2017

RENFORCER NOTRE MODÈLE UNIQUE

Présent sur les cinq continents, Bel fait rayonner un modèle d'entreprise à mission qui allie profitabilité et responsabilité. En agissant pour la planète, en soutenant les communautés locales et en plaçant ses collaboratrices et collaborateurs au cœur de sa réussite, le Groupe incarne un développement à la fois durable, solidaire et humain.



CE QU'IL FAUT RETENIR

– Le Groupe Bel est reconnu leader sur les catégories Climat (A), Eau (A–) et Forêts (A–) par le *Carbon Disclosure Project.*

– En 2025, la campagne « La Vache qui rit® For Good » lancée par Bel Maroc et SOS Villages d'Enfants Maroc a permis d'offrir 1 million de portions à des personnes en précarité alimentaire.

– En 2025, l'engagement de nos équipes a augmenté de 4 points par rapport à 2021.

UN MODÈLE ALIMENTAIRE RESPECTUEUX DES RESSOURCES NATURELLES DE LA PLANÈTE



Le modèle agroalimentaire actuel a un fort impact sur le climat, la biodiversité et les ressources en eau. Pour le réinventer, Bel développe une vision holistique : réduire son empreinte carbone et eau, préserver les écosystèmes naturels et la biodiversité, et soutenir des pratiques agricoles régénératrices. Acteur d'une vaste chaîne alimentaire, nous avons à cœur d'avancer main dans la main avec l'ensemble de notre écosystème de parties prenantes.

Réduire notre empreinte : climat, eau, biodiversité, tout est lié

Le Groupe s'est engagé à réduire d'un quart ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de la ferme à la fourchette entre 2017 et 2035 pour contribuer à limiter le réchauffement climatique sous la barre des +1,5 °C (trajectoire validée par SBTi). Sur nos sites de production, le Groupe réduit sa consommation d'énergie et accélère la transition vers les énergies d'origine renouvelable.

Comme à Ulzama (Espagne), où la 5e chaudière biomasse du Groupe a été inaugurée en 2025. Au-delà de la réduction drastique de ses émissions, le Groupe s'est également engagé à contribuer à la neutralité carbone de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 via la mise en place de projets de séquestration carbone. Une première étape vient d'être franchie cette année via la contribution à la neutralité carbone sur le scope de ses usines. En 2025, Bel a complété le questionnaire du *Carbon Disclosure Project* démontrant sa volonté de partager de façon transparente et exhaustive ses ambitions, ses plans d'action et ses progrès, pour notamment répondre aux demandes de ses clients. Le Groupe se positionne en leader sur les trois catégories : Climat (A), Eau (A–) et Forêts (A–)! La préservation de la ressource en eau est un sujet clé pour le Groupe, qui ambitionne de régénérer cette ressource de la ferme à l'assiette. En 2025, Bel a innové en mettant en place un prix interne qui a pour objectif de valoriser le « vrai coût de l'eau », à travers une approche de double matérialité. En parallèle, le Groupe accélère son plan d'acculturation des enjeux de l'eau auprès de ses collaboratrices et collaborateurs en déployant « la Fresque de l'Eau » auprès des fonctions stratégiques.

Des initiatives au cœur de l'écosystème

Démocratiser le vrac pour des produits du quotidien contribue à réduire les emballages. La coalition DéfiVrac, à laquelle participe Bel, aux côtés de Danone, Famille Michaud Apiculteurs et Lesieur, a relevé collectivement ce défi technique, logistique et marketing. Elle a dévoilé en juin 2025 la première machine de vrac dédiée aux produits semi-liquides, testée dans plusieurs points de vente en France. Les consommateurs peuvent se servir grâce à trois formats de contenants en verre consignés. Trois marques Bel





sont proposées : La Vache qui rit®, et Materne® Les premiers résultats sont très encourageants : malgré le défi d'embarquer les consommateurs sur une nouvelle façon d'acheter, leur satisfaction dépasse 9 sur 10 (étude IPSOS BVA). Depuis 2012, Bel travaille avec WWF France pour accélérer la transition vers une alimentation plus responsable. Reconduit pour la 5e fois en 2025, ce partenariat n'a cessé de s'étendre pour prendre en compte des enjeux environnementaux toujours plus larges, imbriquant climat, eau et biodiversité. 55% de l'empreinte carbone de Bel provient du lait frais collecté et des matières premières laitières. Pour accompagner la filière et accélérer la transition vers l'agriculture régénératrice, Bel a noué un partenariat avec la plateforme Roots, permettant aux producteurs de saisir eux-mêmes leurs données et de réaliser leur propre bilan carbone. Déployée en Pologne, au Portugal et en Slovaquie, Roots va permettre une collecte plus rapide de la donnée et ainsi de suivre les actions mises en place de manière plus efficaces pour encore plus d'impact.

9/10

consommateurs sont satisfaits de la distribution en vrac (étude IPSOS BVA)

bel for all for good



13 ANS

de partenariat entre Bel et WWF France au service de la transition alimentaire

WWF

TRAVAILLER ENSEMBLE POUR UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

bel for all for good

ULZAMA

La 5e chaudière biomasse du Groupe a été inaugurée en 2025 à Ulzama en Espagne

UN MODÈLE SOCIAL QUI PREND SOIN DE NOS TALENTS

Pour Bel, partager avec son écosystème la valeur créée, c'est d'abord la partager avec plus de 11 000 collaboratrices et collaborateurs dans le monde. C'est aussi nourrir leur engagement en proposant un environnement de travail qui permette à chacune et à chacun de s'épanouir pleinement.

L'engagement social et sociétal de Bel est une source de fierté qui nourrit à la fois la mobilisation des collaboratrices et des collaborateurs et la réputation du Groupe.

Des valeurs fortes – audace, bienveillance et engagement – inspirent la proposition de valeur de Bel : Nurture. Celle-ci se déploie autour de quatre axes :

- **Be well,** car nous sourions toutes et tous plus sincèrement quand nous nous sentons valorisés et en sécurité.
- **Belong,** car rien ne peut nous arrêter quand nous sommes pleinement impliqués.
- **Become,** car tous les talents fleurissent quand ils osent essayer, apprendre et se développer.
- **Believe,** car nous avons un impact positif quand nos actions ont du sens.







3 QUESTIONS À MARIE DE LA ROCHE KERANDRAON





1 Pourquoi l'engagement est-il au cœur de la réussite de Bel ?

Aujourd'hui, chacun aspire à donner du sens à son travail, et cela résonne particulièrement auprès des nouvelles générations.
Chez Bel, notre mission d'entreprise n'est pas un simple slogan : c'est une source de fierté profonde, portée et vécue par nos équipes au quotidien. C'est cette quête de sens qui nous rassemble.

2 Comment mesurez-vous cet engagement ?

Notre dernière enquête interne d'engagement, *Your Voice,* affiche un taux de participation de 86 % ! Ce chiffre parle de lui-même. Mais ce qui me touche le plus, c'est que 82 % de nos collaboratrices et collaborateurs affirment que leur travail a du sens, et 81 % se disent enthousiasmés par la mission de Bel. Ces convictions partagées font notre force collective.



3 Associer les équipes à la performance, c'est aussi renforcer leur attachement à Bel ?

Chez Bel, nous croyons que la valeur créée doit bénéficier à tout notre écosystème : communautés, parties prenantes et, bien sûr, collaboratrices et collaborateurs. C'est pourquoi nous avons lancé le plan d'actionnariat salarié « We Share » en 2024 en France, puis progressivement à l'international. Ce dispositif, plébiscité par nos équipes, incarne notre volonté de faire de chaque succès une réussite partagée. Nous voulons que chacun se sente partie prenante du succès de Bel et se dise : « Bel est mon business. »

81 % (1)

trouvent enthousiasmante la mission de Bel (+ 2 points/2024)



(1) Source : enquête d'engagement annuel Bel *Your Voice* 2025.

NURTURE, UN CADRE DE TRAVAIL INNOVANT ET UNIQUE

POUR QUE CHAQUE TALENT S'ÉPANOUISSE

Partout dans le monde, la mission de Bel est source de fierté pour les collaboratrices et les collaborateurs du Groupe. Dans un environnement stimulant et bienveillant, leur engagement a progressé de quatre points depuis 2021, pour atteindre 78 % en 2025.

BELONG





L'accessibilité numérique, pour inclure toutes les situations de handicap

Pour Bel, accueillir la diversité, c'est avant tout offrir un environnement de travail inclusif. En 2025, le Groupe a établi un standard pour que tous les nouveaux outils de travail numériques soient accessibles aux personnes en situation de handicap ; de la même manière que les sites Bel sont accessibles aux personnes en situation de handicap moteur.



TAUX D'EMPLOI DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP (1)

9,70 %
sur les sites de production

3,77 %
au siège de Suresnes

(1) Données handicap France (périmètre Cheese).



2 723
salarié(e)s actionnaires dans 9 pays

BELIEVE

70 % des collaboratrices et collaborateurs ont eu la possibilité de participer au programme d'actionnariat salarié « We Share »

L'ambition de Bel est d'étendre « We Share », son plan d'actionnariat salarié lancé en 2024, à 80 % de ses effectifs dans le monde. Avec une 2e vague de souscriptions en 2025, cet objectif est déjà presque atteint : « We Share » compte maintenant 2 723 salarié(e)s actionnaires dans 9 pays, dont 62 % en France. À fin 2025, 70 % des collaboratrices et des collaborateurs du Groupe ont eu l'opportunité de participer au programme.



BE WELL

Le bien-être des opératrices sur les lignes de production

Pour un environnement de travail propice au bien-être et à l'inclusion de toutes et tous, Bel a revu le cahier des charges des tenues de travail afin de s'assurer qu'elles soient adaptées aux femmes comme aux hommes et aux différentes morphologies. Le Groupe a renforcé ses process en matière de lutte contre le sexisme pour sensibiliser, prévenir et sanctionner les comportements inappropriés. Enfin, il a décidé d'implanter dans tous ses sites de production des distributeurs de protections hygiéniques gratuites.

100 %
des sites industriels proposent des protections hygiéniques gratuites

PLAN ERGONOMIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

1 200
postes audités

3 600
actions dont 22 % réalisées



BECOME



Dans un environnement professionnel où tout accélère et où la capacité d'innovation est clé, les compétences techniques ont une durée de vie de plus en plus courte. S'adapter, c'est être agile et continuer à apprendre. Pour répondre aux attentes internes exprimées dans l'enquête d'engagement annuelle 2025, Bel a lancé le Bloom@Bel, une nouvelle expérience de formation plus moderne, plus accessible et plus personnalisée grâce à l'intelligence artificielle. Ce programme prend en compte les souhaits de développement des collaboratrices et des collaborateurs.

82 % (2)
des salarié(e)s Bel estiment que leur travail a du sens (+1 point/2024)

80 % (2)
ressentent un fort sentiment d'appartenance (+2 points/2024)

En un peu plus de trois mois, Bloom affichait déjà un taux d'adoption de 70 % parmi les collaboratrices et collaborateurs connectés. Cette performance vient renforcer les initiatives de développement menées par Bel, avec notamment plus de 84 % des équipes connectées ayant eu un entretien de développement avec leur manager en 2025.

(2) Source : Enquête d'engagement annuel Bel *Your Voice* 2025.

UN MODÈLE QUI BÉNÉFICIE AUX COMMUNAUTÉS

L'engagement de Bel envers les communautés locales prend de multiples formes et s'adapte aux réalités de terrain pour un impact durable.

Days for Good, un rendez-vous fédérateur

Depuis 2022, Bel organise avec sa Fondation d'entreprise les *Days for Good,* des journées de solidarité dans les usines et les filiales, offrant aux collaboratrices et aux collaborateurs la possibilité de s'engager pendant une journée sur leur temps de travail, auprès d'une association. En 2025, 2400 collaboratrices et collaborateurs issus de 60 sites dans 30 pays ont participé à l'événement. Au siège de Bel, 350 collaboratrices et collaborateurs se sont mobilisés pour effectuer 1500 heures de bénévolat au profit d'un millier de bénéficiaires. 97% se sont sentis utiles et 82% souhaitent poursuivre leur engagement.

Sur le terrain, une solidarité envers les communautés locales

Sur le terrain, pour offrir aux enfants de familles modestes un meilleur accès à une alimentation saine et les sensibiliser à la nutrition, les filiales s'engagent en nouant des partenariats durables avec des associations reconnues. Parmi les initiatives emblématiques de 2025, Bel Égypte a lancé, en partenariat avec le Samusocial International Égypte, Mansour Group/Manfoods et HyperOne, « Brighter Future », un programme destiné à offrir des perspectives durables à des personnes jeunes exclues du monde du travail, et, avec Egyptian Food Bank (EFB); un programme alimentaire dans les écoles pour distribuer 40000 repas pendant l'année scolaire.

Autre exemple, celui de Bel Canada qui a noué avec Congebec, leader dans la logistique et la gestion des produits alimentaires, et avec les Banques alimentaires du Québec un partenariat pour récupérer et redistribuer des denrées afin de réduire le gaspillage alimentaire.

Au service des publics fragiles, des campagnes efficaces

Lancée par Bel Maroc et SOS Villages d'Enfants Maroc, la campagne « La Vache qui rit® For Good » a massivement mobilisé les consommatrices et les consommateurs marocains. Pour chaque boîte achetée, 1 portion sur 8 était reversée à SOS Villages d'Enfants Maroc et à 50 autres associations partenaires. Au total, 1 million de portions ont ainsi pu être offertes à des personnes en situation de précarité alimentaire!

Rising Communities, performance économique et impact social positif

Ce programme de soutien aux microentreprises (vente de rue, traiteurs, commerces de proximité) renforce le réseau de distribution de Bel dans le monde, tout en générant un impact positif sur l'ensemble de l'écosystème local. *Rising Communities* permet de rapprocher les produits du Groupe et les consommatrices et consommateurs pour élargir l'accès à une alimentation saine dans les zones où c'est encore un défi, notamment des pays comme le Maroc, le Vietnam et Madagascar, mais aussi de nouvelles régions prioritaires, telles que l'Inde, le Moyen-Orient et l'Afrique subsaharienne.





LA FONDATION BEL EN ACTION



Le Groupe Bel a créé sa fondation en 2008 pour agir très concrètement auprès des enfants les plus fragiles. La Fondation d'entreprise Bel soutient depuis bientôt vingt ans des associations qui améliorent l'alimentation des enfants à travers le monde.

À l'international, elle se concentre sur l'amélioration de l'alimentation scolaire en participant à la **construction et à l'approvisionnement de cantines**, pour garantir la distribution d'au moins un repas chaque jour pour les enfants.

En France, la fondation soutient le secteur associatif pour combattre la précarité alimentaire. Les projets permettent notamment de sensibiliser les familles et les enfants aux bonnes pratiques alimentaires.

La fondation encourage aussi **l'engagement des collaboratrices et des collaborateurs** de Bel. Depuis 2022, elle organise avec le Groupe les *Days for Good.* Ces journées de solidarité offrent aux équipes la possibilité de s'engager pendant une journée, sur leur temps de travail, auprès d'une association. En 2025, la fondation a apporté un financement à 29 associations participantes des *Days for Good.*

Parmi les autres actions menées par la fondation pour engager les collaborateurs, on note en 2025 l'organisation d'un arbre de noël solidaire pour embellir le noël de plus de 1000 enfants accueillis par SOS Villages d'Enfants France, d'un marché de noël solidaire invitant des associations au sein du siège de Bel. Enfin, les enfants des collaboratrices et des collaborateurs ont également été invités à échanger avec des écoliers d'une association partenaire de la Fondation à Madagascar.



19
pays d'intervention

+ 20 000
enfants soutenus

46
projets soutenus





bel FONDATION

NOURRIR 415 M D'INDIVIDUS

DE MANIÈRE PLUS SAINE ET PLUS DURABLE

Consommés par plus de 415 millions de personnes dans le monde, les produits Bel portent un engagement fort : permettre à chacun d'accéder à une alimentation sûre, équilibrée et nutritive. Nos portions sont adaptées pour répondre aux goûts et aux besoins nutritionnels locaux.



CE QU'IL FAUT RETENIR

– Le format de la portion permet d'apporter une quantité adaptée de nutriments, pour une quantité maîtrisée de calories et à un prix accessible.

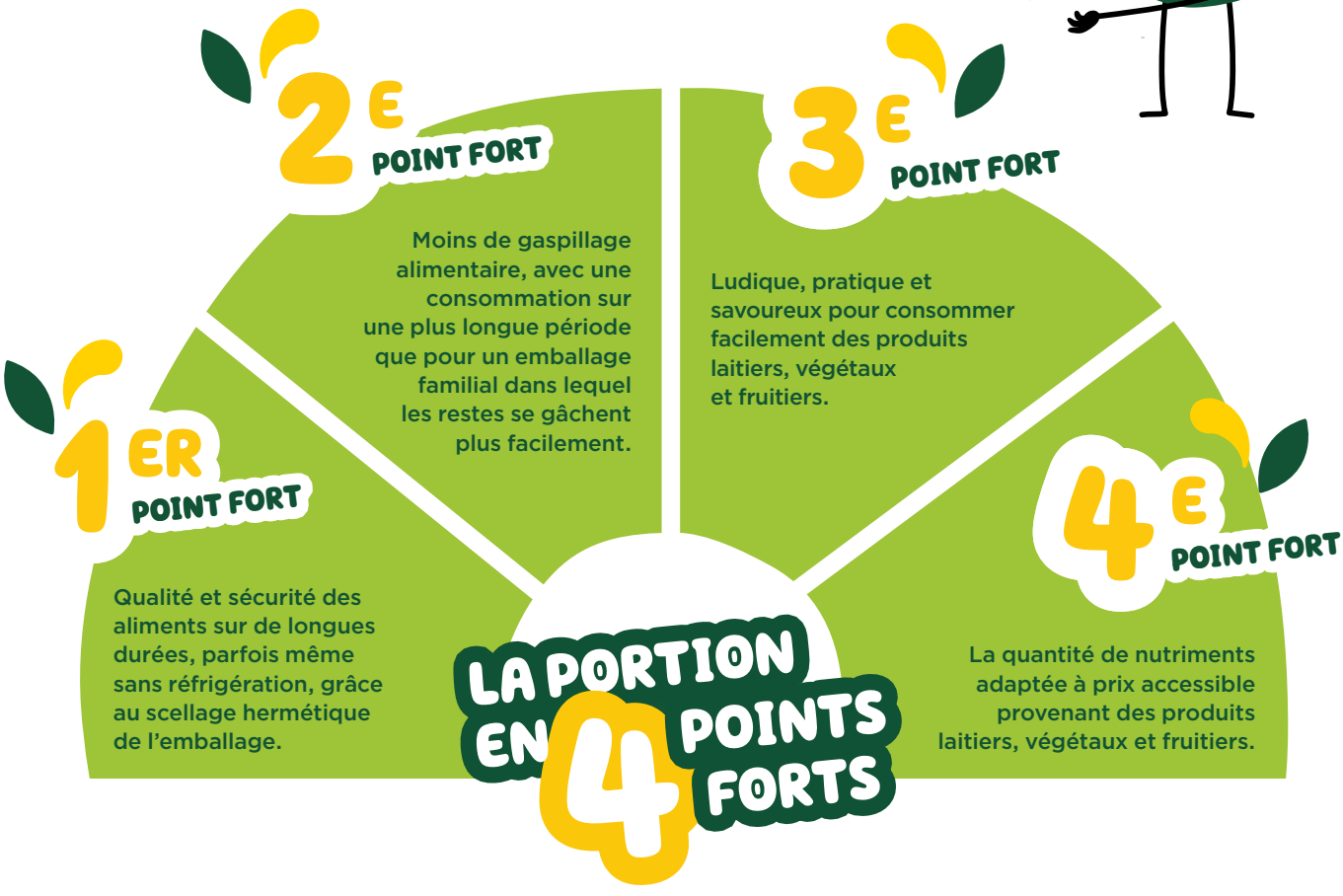
– Tout en limitant le gaspillage alimentaire, la portion s'adapte aux attentes des consommateurs et aux besoins nutritionnels locaux.

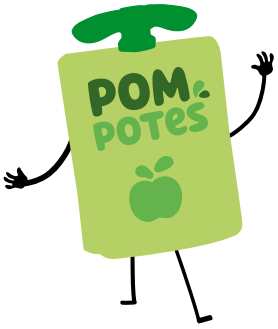
– Nous encourageons aussi une alimentation saine et équilibrée à travers des campagnes de communication ou en soutenant des programmes de sensibilisation à travers le monde.

LA PORTION : L'APPORT NUTRITIONNEL ADAPTÉ POUR CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE ET ACCESSIBLE

À l'horizon 2050, la population mondiale pourrait dépasser les 10 milliards d'individus. Une perspective qui pose un défi immense : assurer à tous une alimentation suffisante et de qualité, tout en préservant les ressources de la planète et en adaptant nos modèles alimentaires aux conséquences du réchauffement climatique.







LA COLLATION
UNE HABITUDE QUOTIDIENNE POUR 91% DES AMÉRICAINS ADULTES (1)

91% d'entre eux consomment quotidiennement un encas, mais **68%** passent à côté de cette occasion d'atteindre leurs objectifs en matière d'équilibre alimentaire

72% des Américains déclarent vouloir bien manger et être en bonne santé, mais **32%** seulement prennent une collation pour remplir cet objectif

80% des personnes interrogées estiment que pouvoir contrôler la taille de la portion est un critère important dans le choix d'une collation

3/4 des personnes interrogées associent déjà plusieurs catégories d'aliments pour composer leur encas

4 personnes sur 10 disent apprécier l'association fromage/fruits



Une réponse aux besoins nutritionnels

Pour Bel, changer de modèle est non seulement possible, mais nécessaire afin de promouvoir des régimes alimentaires respectueux à la fois des recommandations nutritionnelles et des limites planétaires. Cette conviction est au cœur de sa mission : « Donner accès à une alimentation plus saine et plus durable, pour tous. » Son meilleur allié pour y parvenir ? La portion, l'un des piliers de son modèle. Pensée pour être versatile, Bel met la portion au service de l'adoption de régimes alimentaires plus équilibrés, en encourageant notamment l'association avec des fruits et légumes.

La portion, clé de l'équilibre alimentaire

Chaque portion de produits laitiers, végétaux et fruitiers est pensée pour s'inscrire dans le cadre d'une alimentation équilibrée. D'une part, la consommation de produits laitiers, végétaux et fruitiers est recommandée par les autorités de santé à travers le monde. D'autre part, son format en portion permet de maîtriser les quantités et nutriments consommés. En gérant mieux les quantités, les portions permettent de trouver un équilibre entre l'apport en énergie, les nutriments à limiter (comme les acides gras saturés, le sel ou les sucres ajoutés) et ceux à renforcer (comme le calcium ou les fibres). La portion permet ainsi de favoriser une alimentation équilibrée, conciliant plaisir et nutrition, accessibilité et durabilité. Par exemple, un Mini Babybel® contribue à apporter une portion de produit laitier recommandé, du calcium et des protéines de bonne qualité, tout en limitant l'apport en énergie (65 kcal par portion).

Orienter les choix des consommatrices et consommateurs vers une alimentation plus équilibrée

Avec l'évolution des modes de vie, les modes de consommation alimentaire évoluent, et de nouvelles occasions se développent (en dehors des trois repas principaux) : goûter, apéritif, encas ou collation. Ces évolutions posent la question de leur impact sur les apports nutritionnels. Aux États-Unis, ce sont plus de 90% des adultes qui prennent quotidiennement un encas. Ce mode de consommation représente environ 24% de leurs apports caloriques journaliers et ce chiffre atteint 27% chez les enfants et les adolescents. Pourtant, 8 Américains sur 10 présentent des apports insuffisants en produits laitiers, fruits et légumes. Dans ce contexte, Bel veut faire de ses produits et de ses marques les ambassadeurs d'une alimentation plus équilibrée et plus durable. Avec le « Purpose Full Snacking », une collation qui allie nutrition, plaisir et impact positif, Bel réinvente la place de l'encas dans l'alimentation quotidienne en proposant des alternatives plus nutritives, plus accessibles et plus responsables.



(1) Source : étude Eat Well Global menée à la demande de Bel US en 2025 auprès d'un millier d'Américains adultes.

DES RECETTES PLUS SIMPLES
PLUS DE FRUITS ET PLUS DE LÉGUMES

Les recettes des produits Bel contiennent majoritairement des ingrédients laitiers, fruitiers, végétaux : le Groupe s'appuie sur ses marques iconiques, amusantes, pour encourager les changements de comportements alimentaires vers des habitudes plus saines.

Des recettes les plus simples possible

Chez Bel, nous simplifions nos recettes dès que cela est possible, tout en garantissant la sécurité sanitaire et le goût. Bel privilégie des procédés de fabrication connus, utilisés de longue date, comme la fermentation et la pasteurisation, toujours dans le but d'apporter un bénéfice aux consommatrices et consommateurs. Pom'Potes®, GoGo squeeZ® fruitZ et GoGo squeeZ® fruit & veggieZ sont fabriqués avec des ingrédients simples à partir de vrais fruits. Les fruits sont simplement réduits en purée et cuits. La queue, la peau et la partie centrale de la pomme, notamment les pépins, sont éliminés. Mini Babybel® Original est composé à 98% de lait, et contient seulement 4 ingrédients : lait, sel, ferments lactiques et coagulant. En Europe, Kiri® contient des ingrédients laitiers, des ferments, de l'eau et du sel. Enfin, Récré O'lé et GoGo squeeZ® YogurtZ contiennent au moins 80% de lait.

80%

de lait dans le GoGo squeeZ® YogurtZ

FRUITS ET LÉGUMES, DES PROGRÈS À FAIRE

Dans la majorité des pays du monde, la consommation de fruits et légumes, bien que largement connue pour ses bénéfices sur la santé, est très inférieure aux recommandations. Aux États-Unis, plus de 80% des Américains ne consomment pas suffisamment de fruits et légumes par rapport aux recommandations officielles (1). En France, 69 % des enfants de 3 à 17 ans n'atteignent pas la recommandation de 5 portions de fruits et légumes par jour (2).





(1) Source : Dietary Guidelines for Americans, 2020-2025.
(2) Credoc, CCAF 2019, tri spécifique pour Materne.





Bel met ses portions au service du mieux manger

En matière d'alimentation, tout est question d'équilibre, de diversité, de plaisir. Avec ses portions de fromage, de fruits et légumes et végétales, Bel souhaite contribuer au quotidien à l'adoption de régimes alimentaires plus équilibrés, notamment dans les moments de collation, en les associant à d'autres aliments essentiels à une alimentation variée et équilibrée. Pratiques et savoureuses, les portions de fromage s'associent parfaitement avec des légumes pour favoriser l'équilibre alimentaire quotidien, alliant plaisir et nutrition, par exemple dans des recettes de gratin de légumes ou de légumes grillés. L'association de légumes crus (bâtonnets de carottes ou de concombres) avec du fromage, sous forme de dips, de cubes, ou de tartines, peut aussi constituer un encas facile nutritif et savoureux, à différentes occasions de consommation dans la journée. Enfin, la compote est un levier intéressant pour contribuer à l'enjeu de santé publique pour augmenter la consommation de fruits chez les plus jeunes, notamment lors du goûter ou des collations, en remplacement d'aliments très sucrés (biscuits, gâteaux...). Ainsi, en complément des fruits frais, une gourde de Pom'Potes® apporte une des cinq portions quotidiennes de fruits et légumes recommandées en France par le PNNS(3).



31%

des adolescents consommant une portion de Pom'Potes® atteignent 5 fruits et légumes par jour contre 18% chez ceux qui n'en consomment pas(4)



98%

de lait dans le Mini Babybel® Original

Babybel

(3) Programme national nutrition santé.
(4) Source : étude Nutrimétrie 2024.

DES MARQUES À L'ÉCOUTE DES MARCHÉS LOCAUX

Répondre aux attentes des consommateurs de chaque pays tout en contribuant à une alimentation plus saine et plus équilibrée, tel est l'enjeu auquel Bel répond au quotidien.

Grâce au profilage nutritionnel (Bel Nutri+, outil interne au Groupe), à l'amélioration nutritionnelle des recettes et à l'adaptation des produits aux besoins locaux et aux modes de vie, nos marques accompagnent partout dans le monde l'évolution des régimes alimentaires, sans compromis sur le goût.

Un profilage nutritionnel basé sur les recommandations officielles de l'OMS et de l'EFSA (Autorité européenne de sécurité des aliments)

Pour chacune de ses catégories de produits, Bel s'est doté d'un système de profilage nutritionnel à la portion, Bel Nutri+, qui fixe des seuils maximums par portion et par catégorie de produits, sur la base des recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de l'autorité européenne EFSA. Ces seuils sont fixés par exemple sur le calcium, les matières grasses, les sucres ajoutés, les fibres (seuils maximums pour les nutriments à limiter et seuils minimums pour les nutriments à favoriser).

Ainsi, en apportant des quantités encadrées de nutriments à la portion, les produits Bel contribuent aux apports nutritionnels quotidiens. Ainsi, une portion de Mini Babybel® apporte par exemple 8% des apports de référence en protéines d'un adulte en Europe, et 15% des apports de référence en calcium.

Des recettes adaptées aux besoins nutritionnels locaux

Dans les différents pays où opère le Groupe, l'équipe nutrition de Bel suit régulièrement l'évolution des connaissances sur le statut nutritionnel des populations. Cela permet de proposer des recettes de produits qui répondent aux besoins des consommateurs tout en restant accessibles. Ainsi, les recettes de La Vache qui rit® ont été déclinées dans une gamme « 4 Essentiels » fortifiée en fer, en zinc, en iode, en vitamine A ou D, selon les carences locales dans plusieurs pays comme le Maroc ou l'Algérie.

Pour s'assurer de la pertinence de cette démarche, Bel a demandé à des experts en nutrition d'en modéliser l'impact. Au Maroc, où un quart des enfants scolarisés souffrent de carences en fer, en iode, en vitamine D et en zinc, l'étude a montré qu'une portion de La Vache qui rit® ajoutée au régime alimentaire des enfants marocains contribue à atteindre 100% des besoins journaliers en fer, en zinc et en iode des enfants de 6 à 12 ans et de 50% à 75% des besoins en calcium.



LA PREUVE EN CHIFFRES

– DE GRAS

En Espagne, au Portugal, et au Canada, les variantes allégées de la recette de La Vache qui rit® ont diminué la teneur en matières grasses de

17 % EN 2022 À 11 % OU 12,5 % SELON LES PAYS.



Espagne

+ DE FIBRES

Le procédé de fabrication de Pom'Potes® permet de préserver une partie des fibres. La compote contient l'équivalent en fibres d'une pomme épluchée.





Moyen-Orient

bel for all for good

+ DE CALCIUM

Fin 2025, Bel a lancé au Moyen-Orient une nouvelle recette de Kiri® avec plus de calcium.

DES RECETTES ADAPTÉES POUR UNE CONSOMMATION PERSONNALISÉE

Évolutions des modes de vie, des préférences ou des choix alimentaires : les besoins et les attentes des consommateurs en matière d'alimentation changent, et ils sont de plus en plus à la recherche d'une offre alimentaire sur mesure.

Bel répond à cette tendance en apportant des solutions adaptées aux différents profils et moments de vie, pour les sportifs et les actifs, les personnes qui cherchent à contrôler leurs apports caloriques, les personnes âgées, les flexitariens.

Par exemple, pour répondre aux besoins nutritionnels et aux attentes des personnes actives et sportives, le Groupe a conçu pour le marché américain une gamme d'encas fruitiers sous la marque GoGo squeeZ® Active. Il a également commercialisé en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis Mini Babybel® Protéines, une déclinaison de Mini Babybel® classique avec moins de matières grasses et plus de protéines laitières.



Babybel® Hellfire

POUR AUGMENTER LA PART DU VÉGÉTAL DANS L'ALIMENTATION

Boursin® végétal
Avec le lancement en France, au Royaume-Uni et au Benelux du Boursin® végétal, c'est une nouvelle génération de produits végétaux, sans compromis sur le goût, qui voit le jour. L'adoption des alternatives végétales est en plein essor dans le monde.

Babybel® Hellfire
Inspirée de l'univers de *Stranger Things*, à l'occasion de la 5e et dernière saison de la série, cette collaboration pleine d'audace de Bel UK avec Netflix mêle encas végétal et storytelling pop et injecte une belle dose de piquant dans le rayon des alternatives végétales.



Boursin® végétal

La Vache qui rit® Formule +



ENRICHIE
en calcium
et en vitamine D

POUR LES PERSONNES ÂGÉES

La Vache qui rit® Formule +
Riche en calcium et en vitamine D, La Vache qui rit® Formule + contribue aux besoins nutritionnels des personnes âgées. Elle s'adresse à la restauration collective (hôpitaux, EHPAD…). De l'entrée au dessert, elle apporte une solution culinaire pour augmenter la densité nutritionnelle des plats pour personnes âgées en complétant de façon savoureuse l'apport en calcium et en vitamine D de l'alimentation. En 2026, cette recette sera disponible en format portion de 20 g, pour la fin de repas comme pour les encas!



DES MARQUES QUI METTENT LES PETITS PLATS DANS LES GRANDS



À l'aise sur tous les terrains, les marques Bel démontrent que des produits du quotidien peuvent aussi inspirer les influenceurs et les grands noms du sport et de la gastronomie.

Bel et le sport, toute une histoire

Vibrer à l'unisson, prendre soin de sa santé, célébrer les moments de joie : Bel partage avec le monde du sport valeurs et émotions fortes. Ses portions ont toujours accompagné pratiquants amateurs et athlètes chevronnés. Présente sur la course cycliste des Six Jours 1925, puis sur la **caravane du Tour de France** à partir de 1933, La Vache qui rit® faisait partie des fournisseurs officiels du Tour 2025 avec son dispositif « Le Grand Jeu des régions ». Elle a également créé en 2019 dans le Jura, berceau du Groupe Bel, **La Cyclosportive La Vache qui rit®.**

En 2025, elle s'est tournée vers le ballon rond, devenant Fournisseur Officiel de la **TotalEnergies CAF Coupe d'Afrique des Nations, Morocco 2025,** la plus grande compétition de football du continent africain et a dévoilé pour célébrer l'événement une recette de La Vache qui rit® goût harissa. Ce partenariat d'envergure sera déployé au Maroc, en Algérie, en Égypte, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et en Afrique du Sud. Et, au-delà du terrain de jeu, la marque souhaite s'engager dans des initiatives solidaires favorisant la meilleure alimentation, le soutien aux populations vulnérables et l'inclusion sociale.



En 2025, Babybel® est devenu le partenaire officiel de l'encas des **iconiques Chicago Bulls,** signant le début d'un partenariat de trois ans avec l'équipe la plus connue de NBA. En France, le petit fromage rond et rouge a noué depuis 2024 un partenariat de deux ans avec **la Fédération française de handball** et a également choisi de soutenir le cyclisme, sport populaire par excellence, à travers la création en 2024 d'une course, **La Cyclosportive Babybel®,** qui a déjà acquis une envergure nationale.



RÉTROSPECTIVE 2025

MARS 2024

- Babybel® devient supporter officiel de la Fédération française de handball (équipes féminine et masculine)





MAI 2025

- 2e édition de la Cyclosportive Babybel®
- 5e édition de la Cyclosportive La Vache qui rit®







JUILLET 2025

- La Vache qui rit® partenaire officiel du Tour de France pour la 2e année consécutive
- La Vache qui rit® devient Fournisseur Officiel de la TotalEnergies CAF Coupe d'Afrique des Nations, Morocco 2025



OCTOBRE 2025

- En 2025, Babybel® est devenu le partenaire officiel de l'encas des iconiques Chicago Bulls, signant le début d'un partenariat de trois ans avec l'équipe la plus connue de NBA







LAURENT DAGENAIS

Au Canada, Boursin® a imaginé, avec le chef canadien Laurent Dagenais, La Petite Fenêtre Boursin®

Bel et la gastronomie, une évidence

Partout dans le monde, les marques du Groupe s'associent à des chefs renommés pour créer des occasions de découverte et de partage. En France, Boursin® a proposé plusieurs temps forts lors du festival Taste of Paris de mai 2025, dont deux masterclasses animées respectivement par le chef Jean-François Piège et par le chef Nabil Zemmouri. Au Canada, Boursin® a imaginé avec le chef canadien Laurent Dagenais La Petite Fenêtre Boursin®, une expérience inspirée par les emblématiques « fenêtres à vin » de Florence, qui offrent aux passants des verres servis par une main mystérieuse. Le 2 août 2025 à Montréal, puis le 8 août à Toronto, les passants ont pu vivre une expérience semblable. Cependant, au lieu d'une main mystère, c'est le chef Laurent lui-même qui offrait des plateaux de fromage Boursin® préparés avec soin. Au Moyen-Orient et en Asie, où Kiri® est principalement associé à l'univers des desserts, c'est avec la française Nina Métayer, couronnée Meilleure cheffe pâtissière au monde en 2024, que la marque a noué un partenariat d'un an concrétisé notamment par des recettes signatures d'exception et des masterclasses.











NINA MÉTAYER

Partenariat noué entre Kiri® et Nina Métayer, couronnée Meilleure cheffe pâtissière au monde en 2024

LA PREUVE EN IMAGES

Retour en images sur quelques partenariats marquants de 2025 avec de grands chefs et des influenceurs.

1. Au festival Taste of Paris, le chef Jean-François Piège a animé une masterclasse et a mis en avant une recette exceptionnelle : une côte de veau Saint-Esprit fourrée au Boursin® accompagnée d'un croustillant de pommes de terre au Boursin®.

2. Dans le cadre de sa campagne « C'est fou comme on a grandi ! », **la marque Pom'Potes® a lancé pendant l'été 2025 une collaboration avec l'influenceuse Lena Situations,** icône de la Gen Z qui cumule plus de 12 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux. Pom'Potes® a été partenaire de ses vlogs d'août, un rendez-vous quotidien immanquable sur YouTube depuis neuf ans, et de son pop-up store, le Jardin de l'Hôtel Mahfouf, installé au parc floral de Paris du 2 au 31 août.

3. Au Vietnam, **le partenariat de Kiri® avec le chef David Thai,** vainqueur de l'Iron Chef 2023 et icône des jeunes chefs vietnamiens, a donné naissance au Kiri® Basque cheesecake, un dessert haut de gamme. Bien plus qu'une simple recette, cette création démontre l'engagement de la marque à accompagner et à inspirer les meilleurs talents de la communauté culinaire locale.

4. Au Canada, **Boursin® s'est associé au chef canadien Laurent Dagenais** dans le cadre de La Petite Fenêtre Boursin®, une dégustation proposée dans les rues de Toronto et de Montréal. Une opération inspirée des « fenêtres à vin » de Florence, qui offrent aux passants des verres servis par une main mystérieuse.

5. Un an, c'est la durée du partenariat noué entre **Kiri® et la cheffe pâtissière Nina Métayer,** Meilleure cheffe pâtissière mondiale 2024, en Asie et au Moyen-Orient. À cette occasion, la célèbre cheffe a fait la démonstration de recettes d'exception à base de Kiri® et a animé des masterclasses au Shanghai Bakery China ainsi qu'au Sirha Arabia, deux rendez-vous incontournables pour les professionnels.



INNOVER TOUJOURS PLUS

POUR NOURRIR DEMAIN

Innover toujours plus pour nourrir demain, c'est réinventer produits et technologies : de nouvelles recettes pour régaler petits et grands, des procédés de fermentation de précision, des emballages durables, et la digitalisation de la chaîne de valeur pour imaginer la nutrition de demain.



CE QU'IL FAUT RETENIR

– Notre innovation s'inscrit dans une démarche de transformation durable de l'alimentation.

– À chaque étape de la chaîne de valeur, elle concilie exigences nutritionnelles et plaisir, accessibilité et responsabilité environnementale, performance industrielle et réduction des impacts.

– Déployable à grande échelle, ancrée localement, elle s'appuie sur la recherche et sur des partenariats avec la FoodTech pour répondre aux enjeux alimentaires de demain.

QUAND L'INNOVATION NOURRIT L'AVENIR

Avec un portefeuille de marques mondiales, Bel s'appuie sur l'innovation pour renouveler et améliorer constamment son offre. Entreprise plus que centenaire, le Groupe est aussi l'un des plus audacieux lorsqu'il s'agit de mettre le meilleur de la FoodTech au service du progrès alimentaire pour tous ou de digitaliser ses process industriels.

L'innovation, moteur d'amélioration

Les marques emblématiques du portefeuille de Bel évoluent constamment pour répondre aux nouvelles tendances gustatives et aux attentes croissantes des consommateurs en matière de nutrition et de durabilité. Grâce à l'expertise de ses équipes Recherche, Innovation et Développement, le Groupe diversifie son portefeuille avec des alternatives végétales, des recettes enrichies en protéines et autres nutriments (vitamines, minéraux, fibres…) ou au contraire moins riches en gras, en sel ou en sucre. Enfin, l'innovation chez Bel s'applique aussi aux matériaux d'emballage des produits avec l'ambition de remplacer le plastique ou l'aluminium par des matériaux biosourcés, renouvelables et recyclables. Ces innovations permettent de réduire l'empreinte environnementale tout en répondant aux attentes des consommateurs soucieux de l'impact environnemental de leurs achats. Simplification, nouvelles formulations pour toujours plus de plaisir ou diversification et nouvelles saveurs, approche d'écoconception des emballages comme celui en papier du Babybel® : l'amélioration par l'innovation est une constante au sein du Groupe.

–99%

d'occupation des sols et –68% de consommation d'eau grâce au procédé breveté de Standing Ovation(1)

(1) Selon une analyse de cycle de vie (ACV) indépendante, certifiée ISO 14040/14044.

Avec la FoodTech, aller vers l'économie circulaire

Depuis 2022, Bel est partenaire de la start-up Standing Ovation, pionnière française des biotechnologies, spécialisée dans la production de protéines alternatives et experte en fermentation de précision appliquée aux protéines laitières. Les deux partenaires ont annoncé en 2025 la mise en œuvre d'un procédé innovant de valorisation des coproduits laitiers. Aujourd'hui, une partie des sérums acides issus de la production fromagère reste sous-exploitée. Grâce à sa technologie brevetée de fermentation de précision, Standing Ovation a mis au point un procédé breveté capable de transformer les sérums donnés par le Groupe Bel en protéines fonctionnelles, offrant ainsi une alternative durable et efficiente aux filières laitières traditionnelles. Après une phase d'optimisation, les premiers cycles de production industrielle ont démontré l'efficacité à grande échelle du procédé. Cette avancée technologique majeure marque un pas décisif vers une économie circulaire dans l'industrie laitière. La transformation d'un co-produit en ressource précieuse réduit le gaspillage, et l'intégration des sérums dans un circuit innovant de valorisation permet d'optimiser les flux de production. Enfin, la technologie développée par Standing Ovation réduit l'empreinte carbone et favorise une production plus efficiente en ressources.













150

projets d'innovation par an



3 000

recettes testées chaque année dans les ateliers pilotes Bel





AUTOUR DU MONDE
DES PRODUITS TOUJOURS PLUS INNOVANTS POUR RÉGALER PETITS ET GRANDS

Présentes au cœur du quotidien de millions de consommateurs dans le monde, les marques Bel innovent en permanence pour mieux célébrer les identités locales, les cultures alimentaires et les moments festifs. Ambition : conjuguer équilibre nutritionnel, goût, qualité alimentaire et durabilité, partout et pour tous !



3

ASIE

En Asie, Kiri® version sucrée :

Pour les consommateurs asiatiques, Kiri® est associé au monde de la pâtisserie haut de gamme et des encas sucrés, on le retrouve dans l'univers du bubble tea, du café, des glaces et des viennoiseries.

1. Chine : à l'occasion du Nouvel An chinois, une 10e déclinaison des cubes sucrés, Kiri® Petit Sweets, associant orange et chocolat avec seulement 15 kcal par cube.

2. Chine : en mai, un store à Shanghai, en partenariat avec Goodbai Café, pour faire découvrir aux consommateurs le cheesecake Kiri® Petit Coconut Pandan.

3. Japon : développement d'un concept de pop-up cafés, les Kiri® Cafés.

4. En décembre, lancement en édition limitée et en co-branding avec la marque japonaise Akagi, de la glace au Kiri®. En deux semaines, les ventes ont atteint 1,95 million d'unités.



2



1



4



5

AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Deux partenariats pour le Ramadan :

Pendant la période du Ramadan, deux collaborations sont venues renforcer, en points de vente et sur les réseaux sociaux, la visibilité de l'offre gourmande de Kiri®.

5. Maroc : un partenariat avec les cafés Room21 a permis de mettre en valeur les Kiri® Cheesecake Soft Serve, proposés dans quatre parfums : Berry Burst et Mango Rush et Tres Leches Yuzu ou Pina Colada.

6. Égypte : un été gourmand. En août et en septembre 2025, Kiri® Égypte a commencé un partenariat avec TBS (The Bakery Shop), une chaîne de boulangeries, pour lancer sur la côte nord du pays une recette de gâteau, le San Sebastián Cheesecake, et une offre de trois Cloud drinks, des boissons gourmandes et mousseuses.



6

AMÉRIQUE DU NORD

Aux États-Unis et au Canada, les recettes du succès :

7. Avec l'édition limitée La Vache qui rit ® Pumpkin spice, les consommateurs américains ont retrouvé dans leur collation préférée tout le goût de l'automne, une réminiscence de la traditionnelle tarte à la citrouille avec ses saveurs d'épices et de cannelle.

8. Élaboré à partir de fruits et de vitamines B (B1, B2, B3 et B5), GoGo squeeZ® Active Fruit Blend-Energy Release est le snack idéal à emporter pour une séance de sport ou une activité en plein air.

9. Gourmandise onctueuse, élaborée avec du lait, GoGo squeeZ® PuddingZ est un pudding nomade disponible en saveurs chocolat et vanille.

10. À vos cuillères, prêts, savourez ! Les nouvelles compotes aux fruits GoGo squeeZ® Style maison ont été lancées au Canada en trois saveurs : pomme cannelle, pomme au four et ananas au four.

11. Avec Boursin® Crumbles Ail et fines herbes ou Oignon caramélisé et herbes, Boursin® part à la conquête d'une nouvelle catégorie (les fromages émiettés) qui progresse de 5% par an aux États-Unis et élargit encore les façons de consommer en améliorant les salades. Cette innovation a notamment reçu le Best Salad Topper Award (meilleure garniture de salade) du magazine *Better Homes & Gardens.*

12. 55% de la Gen Z apprécie le « swicy », combinaison entre le doux et l'épicé. Avec Boursin® Hot Honey & Roasted Garlic, Boursin® répond à cette tendance, qui représente à elle seule 38% des associations présentes dans le menu des consommateurs américains.



7



8



9



10



12



11

EUROPE

En France, parler à toutes les générations :

13. Près d'un Français sur deux (41%) s'adonne au moins une fois par semaine au rituel de l'apéritif. Pour continuer à les surprendre, Apéricube® a lancé en mai, 6 innovations thématiques (Soirée match, Bella Italia, Montagne…) et 12 nouvelles saveurs.

14. Avec Pom'Potes® À la Fraîche, la gourde part à la conquête de la Gen Z et en particulier des 18-25 ans, en France, avec 4 recettes associant des fruits au twist acidulé des agrumes pour une expérience rafraîchissante et pleine de goût.

Royaume-Uni, pour les sportifs et les gourmands :

15. Avec +18% de protéines et –33% de matières grasses, Babybel® Protéines s'adresse aux jeunes adultes et aux adultes pratiquant une activité sportive qui souhaitent un apport en protéines plus élevé. Cette innovation a aussi été lancée en 2025 en France et aux États-Unis.

16. Avec Boursin® Blue, lancé en septembre au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves, la marque réinvente le fromage bleu en rendant ce goût accessible à tous.



13



14



15



16

DANS LES COULISSES DE L'EMBALLAGE PAPIER

Bel s'est fixé pour ambition de réduire l'utilisation de plastique dans ses emballages et de privilégier les matériaux biosourcés et renouvelables. Le déploiement mondial, en 2025, d'un nouvel emballage papier pour Babybel®, marque iconique de son portefeuille, s'inscrit dans cette ambition. Le lancement commercial de cette innovation a débuté au Royaume-Uni en 2025, suivi des marchés américain, canadien et d'Europe du Nord en 2026, avant une extension mondiale à l'ensemble des 50 pays concernés à partir de 2027.

Petit fromage, grand impact

Avec plus de deux milliards de portions vendues chaque année dans le monde, l'évolution de l'emballage de Babybel® a un impact concret à l'échelle planétaire : le passage à un emballage papier recyclable représente une étape décisive dans la transformation durable de la marque.

100 %

des Babybel® fabriqués dans 5 usines et distribués dans 50 pays à travers le monde seront emballés dans un papier certifié FSC®(1) issu de forêts gérées durablement en 2027

(1) Forest Stewardship Council.





De la cellophane au papier

Depuis fin 2020, Babybel® utilise une cellophane biosourcée et compostable à domicile. Le passage à un emballage papier représente un défi technique et industriel majeur, fruit de plusieurs années de recherche et développement. Ce changement va bien au-delà du choix d'un nouveau matériau : il s'agit d'une évolution structurelle.





Garder la coque de cire rouge

Cette protection assure un rôle essentiel : elle fait partie intégrante du produit. Elle permet l'affinage du fromage, de préserver la qualité du produit dans le temps, de garantir sa sécurité microbiologique et de résister aux variations de température. La coque de cire rouge historique est donc maintenue car elle reste une indispensable barrière protectrice du fromage et contribue à son intégrité et à ses qualités gustatives.

Tester avant de déployer

Le nouvel emballage papier est développé pas-à-pas grâce à une démarche *test & learn*. Mené dans nos usines Babybel® à travers la planète et, notamment, à Évron – où est produit un Babybel® sur deux dans le monde – le projet alterne essais en usine et validations en conditions réelles, de façon à répondre aux exigences industrielles d'une production à grande échelle dans tous les sites Babybel® à travers le monde.







Relever le défi industriel

Adapter les machines et remplacer certaines d'entre elles a été nécessaire pour maintenir le rythme de production : 14 portions emballées par minute et 5 millions d'unités par jour, uniquement à Évron!

Continuer à offrir la même expérience

Opter pour le papier, ce n'est pas remplacer un matériau par un autre. Il a fallu repenser intégralement le système de protection pour garantir la qualité et la sécurité du produit à chaque étape, de la fabrication jusqu'à la dégustation. L'objectif? Offrir aux consommateurs la même expérience iconique et de plaisir, tout en répondant à leurs attentes en matière de durabilité et de praticité, avec un emballage plus responsable adapté à la vie du produit.

À LA POINTE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Pour mettre en œuvre, accélérer sa transformation digitale et réinventer son modèle, Bel a choisi un partenaire leader, Accenture.

Bel va bénéficier d'un partenaire pour l'accompagner sur l'intégration des logiciels 3DEXPERIENCE de Dassault Systèmes, la digitalisation d'autres parties de notre activité et le pilotage de la transformation de bout en bout. Bel poursuit plusieurs ambitions : gagner en résilience et en agilité, stimuler sa croissance et raccourcir les délais de commercialisation tout en réduisant ses émissions de CO_2. Le chantier est considérable et il est global. De l'optimisation de la production à l'accélération de la mise sur le marché, il se décline en plusieurs projets majeurs, interconnectés entre eux.

Augmenter l'efficacité de la production

Accenture accompagne Bel dans le déploiement d'un logiciel de pilotage de la production (*Manufacturing Execution System,* MES), le logiciel Apriso de Dassault Systèmes, commun à l'ensemble des 11 principales usines agroalimentaires et laitières de Bel à travers le monde.

Optimiser la logistique et les chaînes d'approvisionnement

Pour améliorer la gestion des stocks de matériaux et de produits, Accenture collabore avec Bel pour déployer une solution de planification avancée basée sur l'IA. Bénéfices attendus : anticiper plus efficacement l'évolution de la demande client, réduire les coûts, garantir la disponibilité des produits pour les consommateurs et soutenir l'engagement du Groupe pour réduire ses émissions de CO_2 de 25% d'ici à 2035.

Accélérer la mise sur le marché des produits

Accenture et Bel renforcent la gestion du cycle de vie des produits grâce à une meilleure exploitation des données et notamment une visibilité en temps réel, à chaque étape du développement produit, des données réglementaires, produits et qualité.

Piloter la transformation de l'entreprise

Accenture accompagne Bel dans la structuration et la coordination efficace de ses projets de transformation, avec notamment une équipe dédiée pour superviser les processus métier et le déploiement d'un programme de formation.



ACCENTURE

Collaboration avec accenture pour accompagner une transformation numérique d'envergure



LÉONARD DIDIOT
Directeur de l'usine
d'Évron (France)



DENIS RUILLÉ
Directeur de l'usine
de Tanger (Maroc)



REGARDS CROISÉS



11

usines du Groupe (4 500 collaboratrices et collaborateurs) sont concernées par le MES, d'abord déployé en 2025 sur un site pilote, à Évron (France), puis à Tanger (Maroc), Lons-le-Saunier et Sablé-sur-Sarthe (France), une démarche progressive qui contribue à la mise au point d'un modèle standard



Pourquoi digitaliser les données de production ?

LÉONARD DIDIOT : Une grande part de nos données sont encore sur papier, ce qui complexifie l'analyse de la performance du site. L'application MES (*Manufacturing Execution System*) connecte nos machines aux principaux systèmes d'information de Bel. Les données, collectées automatiquement au niveau de la machine ou saisies au poste de travail, sont visibles en temps réel et peuvent être analysées facilement pour prendre des décisions éclairées rapidement.

Quel est le bénéfice pour les équipes ?

L. D. : Avec le MES, nos responsables d'équipe pilotent en temps réel la performance de leur équipe. Ils sont plus autonomes et réactifs dans l'analyse des données et les plans d'action. Les équipes ont accès à un super-assistant digital pour mener au mieux leurs missions, dans des conditions plus confortables et maîtrisées. Une meilleure analyse des données facilite le pilotage de la qualité de nos productions, au service de nos consommateurs et vient soutenir les ambitions de croissance de notre site.



La digitalisation impacte le quotidien des équipes. Les avez-vous associées très tôt au projet MES ?

DENIS RUILLÉ : Le succès du projet reposait sur l'implication active des équipes à chaque étape. Ils ont donc été impliqués dès la phase de préparation. Des entretiens et des tests utilisateurs ont permis d'ajuster aux besoins du terrain la conception de l'outil et le dispositif d'accompagnement.

En quoi consistait ce dispositif ?

D. R. : Une équipe projet locale a piloté le déploiement, en lien étroit avec le Groupe. Dans chaque équipe, des relais digitaux ont été désignés pour accompagner au quotidien les utilisateurs et favoriser une appropriation fluide de l'outil. Pour garantir une adoption progressive, un dispositif de formation et de communication a été mis en place. Et, tout au long du projet, nous avons recueilli les retours d'expérience via des enquêtes et une écoute continue.

Et maintenant ? C'est un nouveau cycle qui commence pour Tanger ?

D. R. : Au-delà de la mise en place d'un nouvel outil, ce déploiement incarne une évolution culturelle et organisationnelle : celle d'une usine connectée, agile et collaborative, où le digital devient un levier de performance, d'autonomie et de développement des équipes au service de tous.



AU CŒUR D'UNE USINE MODÈLE

Depuis 2020, l'usine Bel de Sorel-Tracy, au Québec, produit chaque jour des milliers de Babybel®, des collations saines destinées aux consommateurs canadiens. Avec zéro enfouissement et un faible taux de perte matière, ce site, frugal et 100 % digital, montre l'exemple à suivre.



Tout commence avec la réception et la pasteurisation du lait. La collecte des producteurs de lait du Québec est acheminée par le partenaire de Bel Canada, Maison Riviera. Pour réduire leurs émissions de CO_2, les deux entreprises, qui occupent des terrains voisins, ont mis en commun leur système de production d'énergie (chaud et froid).



Du lait au fromage

Le lait est transformé en grains de caillé avant de passer à la phase de moulage, de pressage et d'égouttage, puis de saumurage et de maturation.
En remplaçant le papier par un accès aux données en temps réel, les collaboratrices et collaborateurs sur le terrain peuvent prendre des décisions éclairées, grâce à une visibilité en temps réel sur l'avancement de la production et la performance. Cela contribue à améliorer l'efficacité des lignes de production, à réduire les pertes matières, et à renforcer la qualité de nos produits, au service de nos consommateurs.

Énergie et eau : des ressources précieuses

Le bâtiment a été conçu et isolé de façon à être thermiquement efficient. Il est doté d'installations de récupération de chaleur. L'usine est 100 % digitale, les bouteilles d'eau jetables sont bannies et les robinets sont équipés d'économiseurs d'eau. Une station de recharge pour véhicules électriques a été installée sur le site.







Un fromage bien protégé

Pas de Babybel® sans petite coque rouge : c'est ici que se déroule l'étape de paraffinage. La qualité des coques de cire est contrôlée par caméra avant la mise sous filet des fromages.





Un écosystème local vertueux

Le lactosérum issu de la fabrication de Babybel® est envoyé à Maison Riviera qui le concentre, ce qui nous permet de le vendre pour la nutrition animale. Les fromages qui ne sont pas conformes à nos standards mais propres à la consommation sont réutilisés par la Fromagerie Bergeron, une entreprise locale qui assure depuis 2007 la production de La Vache qui rit®.





Valoriser tous les déchets

L'usine de Sorel-Tracy a noué des partenariats avec plusieurs structures spécialisées dans le recyclage, la plupart situées à moins de 100 km de l'usine.

Le carton est envoyé pour être réintroduit dans la filière papier et carton.

Les matières organiques sont compostées et utilisées comme intrant pour la production de protéines à base d'insectes.

Les plastiques sont réutilisés pour fabriquer du mobilier urbain.

Les métaux suivent la filière de valorisation des métaux.

Les équipements informatiques sont confiés à des spécialistes du traitement de ces matières.



2.

FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE



2.1	Politique de gestion des risques	50
2.2	Hiérarchisation des risques	52
2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	54
2.4	Risques opérationnels	60
2.5	Risques financiers	67
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	69



2.1 POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Dispositif de gestion des risques

Objectifs

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

Les principaux objectifs du dispositif de gestion des risques du Groupe sont de :

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

Organisation

Le dispositif de gestion des risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM) a été présenté au Comité *Trust and Ethics* (instance opérationnelle rattachée au Comité exécutif, représentée par deux de ses membres ainsi que des directions de fonctions et de marchés) le 2 février 2026 et validé en Comité exécutif le 19 février 2026. Ce dernier répond à l'objectif de "renforcer la résilience du Groupe face aux facteurs exogènes, adapter le modèle de l'entreprise aux défis de développement, et protéger les actifs et les parties prenantes".

Cette démarche est animée par la Direction des risques, rattachée à la Direction *Trust and Ethics*. La Direction des risques s'appuie sur un réseau de correspondants risques (directeurs financiers des clusters et des marchés, responsables qualité et contrôleurs de gestion des usines) et de crises (responsables RSE, qualité, réglementation, financier notamment) et déploie son dispositif de maîtrise des risques au sein des fonctions du siège, des marques, des clusters et marchés ainsi que des usines.

L'ensemble des cartographies locales alimente, en complément d'entretiens réalisés au niveau du siège, la cartographie globale des risques Groupe, actualisée annuellement. La Direction des risques complète cette démarche par des programmes d'accompagnement à la croissance du Groupe et à la gestion de crises. L'animation de ces initiatives participe à optimiser le diagnostic de façon transverse et à mettre en cohérence le dispositif de maîtrise à chaque niveau de l'organisation du Groupe.

Le Comité *Trust & Ethics* du Groupe se réunit *a minima* trois fois par an. Il revoit notamment la politique, le dispositif de gestion globale des risques ainsi que la cartographie des risques du Groupe. Au-delà de la cartographie des risques, la Direction des risques présente au Comité exécutif du Groupe, ainsi qu'au Comité d'audit (qui lui-même rend compte de ses travaux au Conseil d'administration), le dispositif global de gestion des risques. Ce dernier est revu, à *minima* une fois par an, afin de s'assurer de l'efficacité du dispositif de gestion des risques. Le Comité exécutif peut être amené à se positionner sur certains risques afin de renforcer certains plans d'action, dans le cadre de la politique générale de développement du Groupe et de ses investissements associés.

Principaux programmes du dispositif

Cartographies globales des risques et plans d'actions associés

Le programme de cartographies globales des risques est décliné à chaque niveau de l'organisation (Groupe, marques, clusters, marchés et usines). Ces cartographies des risques sont structurées par une méthodologie commune comprenant un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de niveau de maturité. Les correspondants risques déploient la méthodologie d'analyse de risques au sein de leur(s) entité(s), les comités de direction se réunissent pour déterminer les « propriétaires de risques » et valider leur(s) cartographie(s).

En 2025, les plans d'actions de cartographies des risques des entités ont été intégrés dans les exercices budgétaires. Par ailleurs, les cartographies des risques ont été évaluées sur la base de différents scénarios de qualification de l'impact du risque, afin de permettre une quantification financière.

Enfin, pour consolider la cartographie des risques du Groupe et compléter les analyses, des entretiens sont menés individuellement avec des représentants des actionnaires, les membres du Comité exécutif et des directeurs fonctionnels du siège.

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

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 19 février 2026. Les plans d'actions associés aux risques identifiés sont pilotés par la Direction des risques et par les correspondants risques (pour les marques, clusters, les marchés et les usines).

Programmes risque-projet et risque-pays & opportunités

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

En complément, ces analyses peuvent être complétées par des analyses risque-pays et opportunités dans certaines géographies, permettant d'identifier et de quantifier les niveaux de risques par pays et/ou région, afin de caractériser les facteurs de risques politiques, économiques, financiers, environnementaux et d'environnement des affaires. Ces analyses sont l'opportunité de formuler les diligences raisonnables selon les niveaux d'exposition des géographies. Des plans d'actions sont alors déclinés afin de mesurer la surveillance de signaux et de renforcer et/ou activer des plans de contingence.

Cartographies des risques de corruption et devoir de vigilance

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

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

Ces cartographies ont été menées de pair sur les deux thématiques anticorruption et devoir de vigilance, afin d'agréger les informations disponibles relatives aux risques identifiés et aux politiques, procédures et contrôles adoptés par le Groupe sur ces sujets.

Ces cartographies ont fait l'objet d'une présentation dédiée au Comité exécutif le 19 février 2026.

En complément, l'analyse de la double matérialité a été actualisée en 2025, s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes. Cette mise à jour vise à ajuster les enjeux prioritaires et à venir, pertinents à la fois pour le Groupe et ses parties prenantes externes. Cette analyse a notamment confirmé les enjeux liés à l'éthique des affaires. La matrice de matérialité obtenue est présentée au chapitre 3 « Rapport de durabilité ».

Dispositif de gestion de crises

Le Groupe a mis en place un dispositif de gestion de crises. La procédure de gestion des alertes et des crises précise les principes généraux, les étapes de préparation à mettre en œuvre et les rôles des différents acteurs en cas de crise.

Cette procédure est déployée et appliquée à l'ensemble des entités du Groupe. Des cellules de crise sont formalisées au niveau de chaque entité et préparées en cas de survenance de crises éventuelles. Enfin, un module de formation est déployé au sein de l'organisation et des exercices de simulation de crise sont régulièrement organisés à travers le Groupe dans les clusters, les marchés et les usines.

2.2 HIÉRARCHISATION DES RISQUES

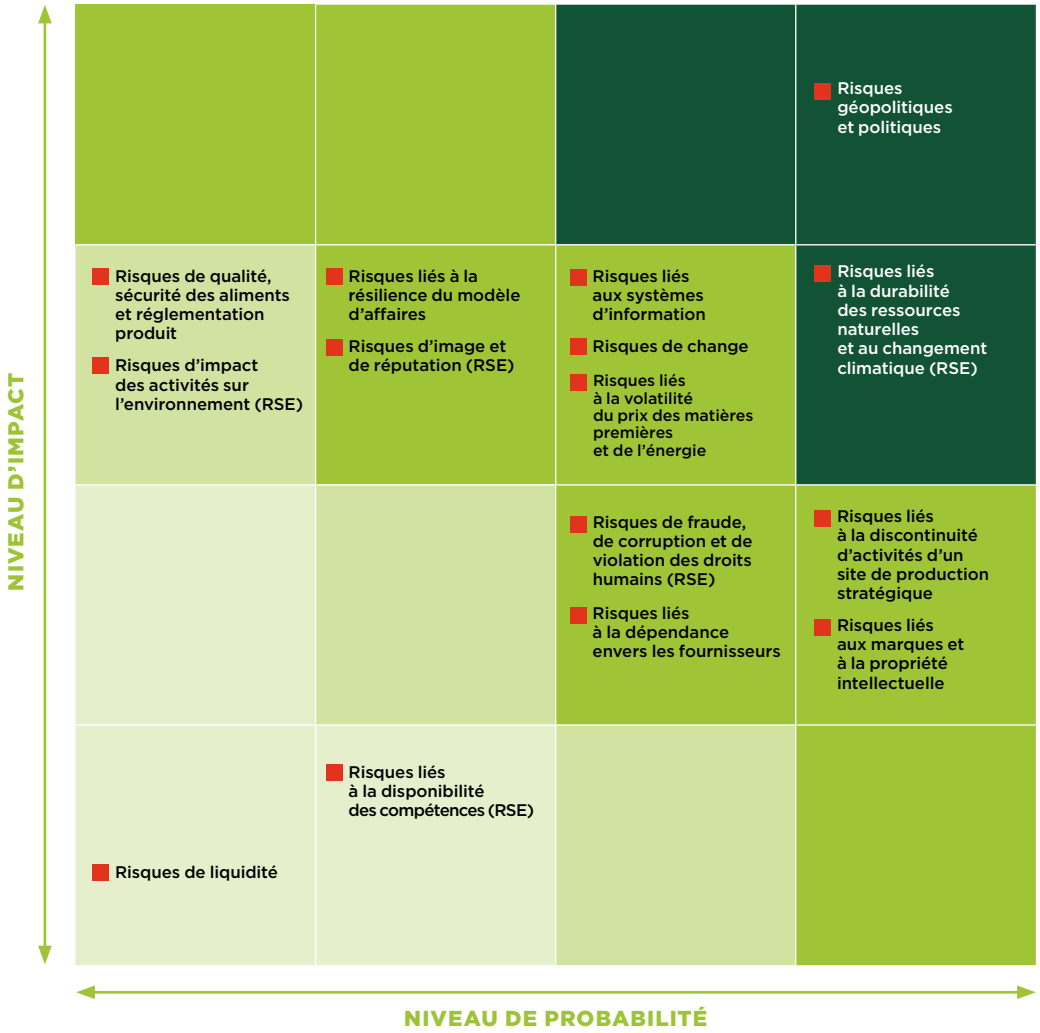
Le Groupe opère dans un environnement en constante évolution pouvant induire des risques exogènes, avec de potentiels impacts sur le profil de risque de l'entreprise. Les principaux risques présentés ci-dessous et développés aux sections 2.3, 2.4 et 2.5 sont considérés par le Groupe comme susceptibles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

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

Ces risques sont gérés au sein du Groupe par le déploiement d'un processus intégré de gestion des risques et de contrôle interne décrit ci-dessous, ainsi que par l'audit interne (voir section 4.2 - Procédures de gestion des risques et contrôle interne). Il est aussi porté une attention particulière au respect de l'éthique, constamment renforcée au sein du Groupe et au déploiement du programme *Think Ethics* (voir paragraphe 3.4.2.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1) »).

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

> Matrice des risques



Méthodologie

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 19 février 2026 selon la méthodologie décrite en section 2.1 : « cartographies globales des risques et plans d'actions associés ». La matrice des risques prend en compte l'analyse de double matérialité du Groupe (noté « RSE » au sein de la matrice), voir paragraphe 3.1.3.1.1 « Analyse de double matérialité du Groupe »).

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

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

L'environnement de contrôle interne du Groupe est précisé au sein du chapitre 4 relatif au gouvernement d'entreprise (voir paragraphe 4.2.2 « Environnement de contrôle interne de la Société »).

2.3 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL LE GROUPE OPÈRE

Risques géopolitiques et politiques

DESCRIPTION DU RISQUE

Les implantations du Groupe à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales, exposent le Groupe à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa réputation, ses collaborateurs, sa situation financière, ses résultats et/ou son patrimoine. Ainsi, le Groupe a été notamment confronté à des mesures protectionnistes dans différentes géographies, telles que les Etats-Unis et la Chine, et aux difficultés à opérer dans des régions subissant des conflits (Proche et Moyen Orient).

Le Groupe n'est pas affecté directement par la guerre en Ukraine, n'ayant pas de filiale ou d'usine dans le pays, mais sa présence dans plusieurs pays d'Europe de l'Est (Pologne, Slovaquie, République Tchèque), pourrait l'exposer en cas d'expansion du conflit.

Malgré la stratégie de diversification géographique, l'impact d'événements géopolitiques dans certaines régions dans lesquelles le Groupe opère reste pour partie imprévisible.

GESTION DU RISQUE

La stratégie de diversification géographique et des modèles économiques du Groupe vise à permettre d'amortir les impacts de ces risques, en limitant les incidences de certaines situations locales complexes, et en conservant une possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés. Le Groupe, en lien avec sa raison d'être et sa stratégie, est amené à sélectionner des projets d'investissements (notamment de capacités des usines et d'innovations et rénovations de recettes et d'emballages) et à proposer des modèles d'affaires innovants dans les géographies (par exemple des coentreprises en Inde, en Chine et en Indonésie). Le Groupe continue de renforcer sa stratégie *local to local*, en développant ses sites de production localement, notamment par le renforcement de son empreinte industrielle (Etats-Unis, Vietnam, Chine), afin de se rapprocher de ces marchés, de réduire les risques d'interruption d'approvisionnement et de limiter son exposition aux politiques de protectionnisme.

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

RISQUES CORRÉLÉS

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

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

DESCRIPTION DU RISQUE

En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, le Groupe est fortement exposé à la durabilité des ressources naturelles et aux conséquences du changement climatique, et notamment à la raréfaction de l'eau douce au niveau mondial, l'effondrement de la biodiversité et de ses services écosystémiques. La multiplication des événements météorologiques extrêmes (canicule, sécheresse, inondation, etc.) s'ajoute à des tendances de fond telles que la hausse des températures et l'évolution des régimes de précipitations. Ces phénomènes entraînent des conséquences profondes pour le secteur, notamment au sein de la chaîne de valeur amont, et la sécurité alimentaire au niveau mondial.

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

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

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

GESTION DU RISQUE

Bel adresse les enjeux environnementaux sur sa chaîne de valeur, de la ferme à la fourchette de manière écosystémique transversale, en s'appuyant sur le concept des limites planétaires. En effet, les sujets climat, biodiversité et eau sont interdépendants : par exemple, des sols sains peuvent avoir de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, le stockage du carbone et la biodiversité. De la même manière, la réduction des émissions carbone et la lutte contre la déforestation assurent un bon fonctionnement du cycle de l'eau et ainsi une bonne préservation des milieux naturels et de la biodiversité.

C'est pourquoi les politiques environnementales mises en place par le Groupe s'appuient sur plusieurs axes clés :

- la lutte contre le réchauffement climatique (voir paragraphe 3.2.1 « Climat (ESRS E1) ») ;
- l'utilisation durable de la ressource en eau, incluant le sujet de la pollution de l'eau (voir paragraphe 3.2.2 « Pollution (ESRS E2) et 3.2.3 « Ressources hydriques et marines » - (ESRS E3)») ;
- la préservation de la biodiversité et des écosystèmes naturels (voir paragraphe 3.2.4 « Biodiversité et Eco-systèmes (E4)») ;
- le respect des principes de l'économie circulaire (voir paragraphe 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) »).

Les plans d'actions mis en œuvre par le Groupe Bel sur la transition vers les pratiques d'agriculture régénératrice (voir paragraphe 3.2 « Focus sur l'agriculture régénératrice »), l'accélération de l'offre fruitière et végétale (voir paragraphe 3.2.1 « Climat (ESRS E1) » et également la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ») sont essentiels pour adapter son modèle, renforcer la résilience de ses activités, et répondre aux attentes de ses consommateurs et de la société civile en général.

RISQUES CORRÉLÉS

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

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

DESCRIPTION DU RISQUE

La volatilité des prix des matières premières (lait, poudre, beurre, crème, fruits, etc.), emballages et énergies utilisées par le Groupe pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur ses résultats. Les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix et la volatilité des matières premières laitières et fruitières. Pour les énergies, la variation des consommations par rapport au budget peut également présenter un risque sur les marchés non régulés.

Les marchés continuent à être fortement impactés par les crises géopolitiques et conflits, notamment en Ukraine et au Proche et Moyen-Orient, ainsi que les impacts liés aux catastrophes naturelles, pouvant engendrer des difficultés d'accès à certaines matières premières (e.g. fruits).

Les dépenses opérationnelles comprenant les matières premières, les emballages et consommables utilisés pour la production (incluant les coûts de l'énergie) ; relatives aux produits vendus représentent 74,15 % des dépenses de charges opérationnelles (2 646,5 millions d'euros) au 31 décembre 2025 (voir chapitre 5, note 3.2 « Charges opérationnelles par nature », du Chapitre 5). Dans ce contexte, le Groupe reste exposé aux conditions économiques, commerciales, climatiques, politiques ou réglementaires locales qui peuvent influer sur sa capacité à répercuter les variations des prix des matières premières, emballages et énergies nécessaires à la fabrication de ses produits.

GESTION DU RISQUE

Le Groupe procède très régulièrement à une revue de marchés qui lui permet d'estimer au mieux l'impact de la volatilité des prix attendu sur l'année et d'en tirer les enseignements en matière de la gestion de celle-ci. Depuis 2008, le comité matières premières vise à partager les évolutions (à date et à venir) des prix de matières premières, d'emballages et d'énergie du Groupe, à partager et aligner la stratégie d'achat visant à gérer les risques de volatilité et à préparer les exercices budgétaires (et estimés).

En 2025, la Direction des risques a accompagné la Direction des achats dans l'élaboration d'une cartographie des risques dédiées (incluant les éléments liés aux risques de volatilité de prix des matières premières et de l'énergie). Cette initiative a permis de compléter le dispositif de gestion de ce risque dans le renforcement d'un plan d'actions.

En France, l'accord sur les conditions d'achat du lait établi avec l'Organisation de Producteurs avec laquelle le Groupe Bel travaille (APBO - Association de Producteurs Bel de l'Ouest) permet de limiter cette volatilité pour les 650 exploitations par la fixation d'un prix moyen annuel projeté (à 500 €/ 1000 L en conventionnel et 570 €/ 1000 L en bio en 2026), ainsi que le volume (440 millions de litres).

Aux États-Unis, le Groupe a recours à des opérations de couverture pour ses activités laitières en lien avec ses besoins spécifiques (voir chapitre 5, Note 4.16.6 » Gestion du risque de matières premières »). Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du *snacking* sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphe et 3.2.1.2.3.4 « Accélérer le développement de produits à faible intensité carbone et donc le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal »). Au-delà des accords entérinés avec ses clients et distributeurs, la faculté du Groupe à répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires locales (voir paragraphe 3.4.2.3.2.2 « La collaboration avec les parties prenantes »). L'augmentation des prix de vente étant soumise à une autorisation des autorités dans certains pays.

La nouvelle stratégie de *hedging* a été présentée au Comité exécutif en février 2025. Elle vise à définir les politiques de budgétisation et sécurisation de contrats sur les marchés non-régulés, en lien avec les Directeurs de sites de production et la Direction des achats, afin d'anticiper la volatilité des prix de l'énergie. Par ailleurs, dans le cadre de son plan de sobriété énergétique, le Groupe a notamment renforcé l'efficacité énergétique de ses sites par la réduction de la consommation d'électricité, l'optimisation dans l'utilisation de l'eau, la mise en place de chaudières biomasses, le plafonnement pour les sièges en Europe de la température à 19°C, ainsi que la mise en place d'ambassadeurs « sobriété énergétique ».

RISQUES CORRÉLÉS

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

Risques de résilience du modèle d'affaires

DESCRIPTION DU RISQUE

Le ralentissement économique dans certains marchés ainsi qu'une potentielle bulle financière liée aux investissements privés dans l'industrie de l'intelligence artificielle peut générer un risque sur le pouvoir d'achats, ce qui pourrait engendrer des effets négatifs sur le volume des ventes et la marge du Groupe.

Les résultats du Groupe peuvent être impactés par la coexistence sur le marché de marques distributeurs, la priorisation croissante des consommateurs aux catégories jugées essentielles, ainsi que la sensibilité accordée au rapport qualité-prix. En Europe, le développement de centrales d'achats visant à massifier les acteurs de la distribution et gagner en compétitivité peut impacter la profitabilité du Groupe. Par ailleurs, la persistance des tensions sur le pouvoir d'achat, conjuguée à une polarisation croissante des équilibres économiques et géopolitiques, conduit les consommateurs à devenir plus sélectifs dans leurs actes d'achat. La proposition de produits par des acteurs locaux de même catégorie ainsi que l'ancrage local de certains concurrents amène à une plus grande compétition dans l'ensemble des géographies.

Enfin, le développement de nouveaux outils de référencement tels que les IA conversationnelles, notamment le Generative Engine Optimization (GEO) ou encore les réfrigérateurs connectés présente une nouvelle approche dans le domaine du référencement et l'optimisation des usages, modifiant l'expérience d'acte d'achats pour les consommateurs. Un retard dans l'intégration de ces évolutions technologiques dans la feuille route digitale et commerciale du Groupe pourrait affecter la visibilité de ses marques auprès des consommateurs.

GESTION DU RISQUE

Groupe familial de plus de 160 ans et Entreprise à mission depuis 2024, la raison d'être de Bel s'inscrit dans la création de valeurs pour ses parties prenantes à long terme. Cela se décline à travers ses marques et de son modèle commercial reposent sur une activité favorisant l'inclusivité, l'accessibilité et l'iconicité de ses marques auprès de ses clients distributeurs et consommateurs. Le Groupe développe l'attractivité de ses marques à travers notamment des activations et son rôle sociétal pour construire une relation de proximité et de confiance avec ses consommateurs. C'est le cas par exemple en 2025 avec le don de plus d'un million de produits La Vache qui rit ® au Maroc (avec l'association SOS Villages d'Enfants), ainsi que la participation de la marque La Vache qui rit ® comme Fournisseur Officiel du Tour de France ainsi que de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) TotalEnergies au Maroc. Par ailleurs, la diversification de l'empreinte géographique du Groupe et de son portefeuille de produits (marques globales et locales) permet de limiter son exposition aux risques macro-économiques et leurs implications sur le pouvoir d'achats des ménages. Aussi, l'accélération des modèles out-of-home et e-commerce complète les canaux de distribution traditionnels, ce qui permet une plus grande proximité et une expérience alternative avec les consommateurs. En outre, à travers des partenariats commerciaux structurants, tels que celui engagé en Indonésie en 2025, Bel renforce la dynamique de croissance de la catégorie et soutient le développement d'innovations sur mesure, alignées avec l'évolution des préférences des consommateurs. Cet investissement témoigne de la volonté du Groupe de nouer des partenariats solides et durables avec des acteurs locaux de référence, afin d'accélérer son développement, de s'adapter aux spécificités des marchés et de porter sa mission : rendre l'alimentation plus saine et responsable, accessible à tous.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques géopolitiques et politiques.
- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changent climatique.

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

DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation et de distribution, ainsi que de la présence d'une part significative de ses collaborateurs dans des zones géographiques sensibles, notamment en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, le Groupe est confronté à des risques de fraude, de corruption et de violations de droits humains.

La nature même de ses opérations implique des interactions fréquentes entre ses employés et diverses parties prenantes, parmi lesquelles des autorités publiques et de contrôle, des fournisseurs – notamment des fermiers et producteurs de matières premières telles que le lait et les fruits – ainsi que des prestataires et partenaires commerciaux.

Ces situations peuvent générer des risques de non-conformité aux engagements du Groupe, susceptibles d'affecter significativement la réputation de ses marques, mais également des risques juridiques et financiers, y compris des sanctions civiles et pénales relevant notamment des lois Sapin II et du devoir de vigilance.

Ces risques peuvent concerner les collaborateurs, mais aussi les relations du Groupe avec les communautés locales, les autorités et ses partenaires, en particulier les producteurs agricoles. Malgré les dispositifs existants, l'exposition résiduelle à des comportements isolés, marginaux ou contraires aux pratiques et engagements du Groupe ne peut être totalement exclue.

GESTION DU RISQUE

La Direction générale veille à la mise en œuvre et au respect du cadre interne destiné à prévenir les risques de fraude, de corruption et de violations de droits humains. Depuis 2025, la Direction *Ethics, Compliance & Litigation* a été créée et est garante du dispositif éthique du Groupe. Le comité *Trust & Ethics* se réunit *a minima* trois fois par an, et s'assure de la bonne application du dispositif. En 2025, le Groupe a également déployé une politique de lutte contre la fraude et instauré une cellule dédiée se réunissant régulièrement afin d'analyser les alertes, coordonner les actions et renforcer la prévention. Par ailleurs, la politique fiscale du Groupe repose sur une approche mesurée et maîtrisée, sans implantation dans des pays à fiscalité privilégiée, et s'accompagne d'une gestion solide des prix de transfert ainsi que de la négociation d'accords préalables avec les administrations fiscales compétentes.

Le Code de bonnes pratiques des affaires, mis à jour en 2023, constitue le socle du dispositif éthique et s'applique à l'ensemble des filiales du Groupe, en tenant compte des spécificités locales. Il est complété par une procédure anticorruption, définie dès 2016 et mise à jour en 2024, qui précise les règles et comportements attendus de tous les collaborateurs (voir section 3.4 « Conduite des affaires (ESRS G1) »). Une procédure encadrant les Cadeaux et Invitation, entrée en vigueur en 2016 et révisée en 2024, vise à prévenir les risques d'atteinte à la probité et est supervisée par la Direction *Trust & Ethics*. La procédure de lobbying responsable, publiée en 2024, définit les pratiques et règles applicables pour les actions de lobbying du Groupe, permettant également de réduire ce risque.

Conformément aux exigences des lois Sapin II et du devoir de vigilance, le Groupe conduit des exercices réguliers de cartographies des risques couvrant ses activités propres et celles de ses parties prenantes. Ces travaux, initiés dès 2017 et renforcés à partir de 2023 à travers une démarche conjointe des directions *Ethics, Compliance & Litigation* et de la Direction des risques, s'appuient sur une analyse documentaire, des ateliers au niveaux des clusters et marchés, et entretiens. Cette démarche a permis de consolider une cartographie Groupe pour chaque thématique, d'identifier les risques majeurs et de définir des plans d'action ciblés, et a été présenté en Comité exécutif le 19 février 2026, puis en Comité d'audit le 17 mars 2026.

En complément, le dispositif de vérification des tiers appliqué aux fournisseurs et clients a été renforcé afin de prendre en compte les enjeux éthiques, les risques liés aux droits humains et les spécificités locales des chaînes d'approvisionnement. Cette démarche contribue directement à la prévention des risques au sein des relations commerciales et s'inscrit dans le Plan de vigilance du Groupe.

Le Groupe déploie également une stratégie de sensibilisation et de formation destinée à diffuser la culture éthique auprès de l'ensemble des collaborateurs. Un module *d'e-learning* anticorruption actualisé en 2024 a été diffusé aux collaborateurs, couvrant notamment les sujets des cadeaux, invitations et conflits d'intérêts. En juin 2025, un module supplémentaire intitulé «*Think Ethics*» a été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs afin de renforcer l'appropriation des principes éthiques. Les membres des instances d'administration et de surveillance seront à nouveau sensibilisés en 2026.

Le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* permet aux collaborateurs ainsi qu'aux partenaires, clients et fournisseurs de signaler tout comportement inapproprié dans le cadre de leurs interactions avec le Groupe. Les signalements font l'objet d'une analyse rigoureuse, pouvant conduire à des investigations internes et des mesures correctives lorsque cela s'avère nécessaire. Le Groupe applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption, du trafic d'influence et de toute atteinte à la probité (voir paragraphe «3.4.2.6 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3) »).

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

Risques d'image et de réputation

DESCRIPTION DU RISQUE

L'image et la réputation (perception de l'entreprise par ses parties prenantes) du Groupe et de ses marques commerciales (La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin® Pom'Potes® et GoGo squeeZ®) font partie intégrante de la valeur de l'entreprise. À ce titre, toute atteinte à l'image et la réputation du Groupe et de ses marques peut engendrer des répercussions sur ses activités commerciales, ses résultats financiers, et par conséquent, son développement.

Par sa présence internationale et la notoriété de ses marques le Groupe est exposé à des risques variés pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation. Ces risques pourraient être liés à des situations de mésusage des produits, de comportements inappropriés de consommation, ou encore de transmission d'informations non vérifiées scientifiquement, d'informations considérées comme erronées. Ils pourraient se manifester par des *bad buzz* sur les réseaux sociaux ou médias, des campagnes critiques de la part d'ONGs, des tensions géopolitiques (des marques françaises pouvant être interdites localement) ou des boycotts. A plus long terme, les communications des marques et les pratiques des opérateurs qui sont perçues comme trompeuses ou impactant la santé des consommateurs peuvent faire l'objet de réglementations plus strictes et de pénalités. Ces règlementations peuvent également s'étendre aux emballages, telle que la réglementation européenne Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR), pouvant impacter l'image et la réputation du Groupe par des ONGs ou une mauvaise perception des emballages des consommateurs.

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

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

GESTION DU RISQUE

Le Groupe conduit ses activités de manière éthique, veillant à ce que ses collaborateurs et partenaires respectent, partout dans le monde et en toutes circonstances, les principes et règles définis dans son Code de Bonnes Pratiques des Affaires (voir paragraphe 3.4.2.1.2 « Think Ethics, le programme du Groupe pour rendre chacun acteur de l'éthique »).

Le Groupe porte une attention particulière à la communication faite sur ses marques. Une charte de communication responsable fixe les règles applicables en matière de communication autour des marques et produits, notamment pour encadrer les publicités et les mises en avant, avec des recommandations concernant les comportements de consommation associés (éviter la sédentarité, favoriser une consommation raisonnable, etc.). Dans cette optique, le Groupe a développé un programme *Fair communication to consumers* visant à garantir une information juste et transparente au consommateur, afin de lui permettre un choix éclairé. Ce programme s'appuie sur des règles détaillées au niveau du Groupe et des guides de décision, en particulier pour les allégations nutritionnelles, de santé, environnementales, sur la naturalité ou la nouveauté, tout en assurant la conformité avec les lois et réglementations concernant la composition, l'étiquetage et les allégations.

Le Groupe veille à ce que l'ensemble des communications sur ses produits soit conforme à la législation et à la réglementation en vigueur, afin de garantir la composition des produits et d'adopter une communication loyale envers les consommateurs. Par ailleurs, une veille spécifique, réalisée *via* un partenaire tiers, permet le contrôle de l'activité publicitaire des marques cœurs, et la modération de certains contenus qui ne seraient pas conformes à l'image ou aux valeurs du Groupe.

Concernant le marketing adressé aux enfants, le Groupe est membre du mouvement volontaire européen *EU Pledge* depuis 2016, et signataire du programme FAIRe de l'Union des Annonceurs en France (voir paragraphe 3.3.3.2.4.2 « Une communication responsable, en particulier auprès des enfants »). En 2022, Bel France a annoncé devenir la première entreprise agroalimentaire à adopter, dès 2023, le Certificat d'Influence Responsable initié par l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP), s'engageant à collaborer uniquement avec des créateurs de contenu certifiés, garants d'un usage des bonnes pratiques de leur secteur.

Les marques du Groupe ont renforcé leur communication sur les sujets permettant d'aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés. Elles capitalisent sur la relation de confiance établie avec leurs consommateurs pour les guider vers des comportements alimentaires équilibrés et plus respectueux de l'environnement. Le Groupe veille également à ce que la cohérence des discours reflète fidèlement ses pratiques (voir paragraphe 3.3.3.2.4.2).

En parallèle, le Groupe a renforcé ses dispositifs de gestion de crise afin de mieux détecter les signaux, mobiliser rapidement l'organisation en cas d'événement critique et apporter des réponses adaptées aux scénarios rencontrés.

Depuis décembre 2017, la réputation du Groupe est mesurée trimestriellement en France selon la méthodologie du *Reputation Institute*, déployée également aux États-Unis et au Maroc depuis 2021. Enfin, le Groupe est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne depuis 2014 (voir paragraphe 3.2.2 «Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs»).

RISQUES CORRÉLÉS

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

2.4 RISQUES OPÉRATIONNELS

Risques liés aux systèmes d'information

DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe dépend, pour sa gestion, de données issues de systèmes informatiques intégrés sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelle et la traçabilité de ses opérations. Malgré le suivi de ces applications et leurs améliorations constantes, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait pénaliser certaines prises de décisions et la rentabilité des opérations.

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

GESTION DU RISQUE

Le Groupe déploie les systèmes et procédures visant à contrôler et maîtriser les risques de fraude, les tentatives d'intrusion dans ses systèmes et la propagation de virus informatiques. Des adaptations des procédures et des outils continuent régulièrement à être mis en œuvre pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologiques, en particulier sur le Système d'Information Industriel. Le renforcement des efforts portant sur la sécurité des Systèmes d'Information avec, notamment, la priorisation des projets de cybersécurité, le déploiement accéléré de la stratégie au niveau des instances de Direction et l'évolution de la gouvernance sont autant d'éléments visant à réduire l'exposition du Groupe aux risques de cyberattaques. Ces mesures de sécurité font l'objet de contrôles, campagnes de tests et campagnes de sensibilisation.

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

En parallèle, le Groupe a confié la gestion de ses infrastructures critiques (systèmes informatiques et réseaux de télécommunications) à des opérateurs spécialisés. Les contrats régissant la relation du Groupe avec ces opérateurs ont été établis en vue d'assurer un haut niveau de disponibilité et de sécurité compatibles avec le maintien en conditions opérationnelles des applications centralisées. Ces contrats et leurs prestations associées font l'objet de revues régulières, et les procédures de reprise d'activité en cas d'incident majeur au sein de son centre de traitement sont testées périodiquement. A titre d'exemple, l'ensemble des services et solutions soutenant la détection et la réponse aux incidents de cybersécurité ont été renouvelés en 2025 à l'issue d'un appel d'offres.

En 2025, la Direction Cybersécurité a également procédé à une campagne massive de formation des utilisateurs internes du Système d'Information, passant d'environ 20 % à plus de 80 % de collaborateurs ayant suivi et validé la formation cybersécurité.

Par ailleurs, la Direction de la sûreté a publié le 26 mars 2024 la première politique de classification et de protection de l'information des documents du Groupe selon leur niveau de sensibilité. La direction Sûreté a également développé et lancé un *escape game* concernant la protection de l'information afin de sensibiliser les collaborateurs du Groupe sur le sujet.

RISQUES CORRÉLÉS

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

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

DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe dispose de 29 sites industriels en activités (situés en Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient, Amérique du Nord et Asie) qui opèrent en lien avec des fournisseurs stratégiques et des partenaires logistiques.

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

Ces impacts pourraient différer considérablement en fonction :

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

GESTION DU RISQUE

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

En parallèle, la Direction de la sûreté du Groupe anime un réseau de correspondants sûreté au sein des sites de production du Groupe afin d'assurer l'acculturation des équipes opérationnelles à la gestion du risque de sûreté. La Direction Sûreté a notamment mis en place un système de remontées des alertes d'atteinte à la sûreté (via son réseau de correspondants). Enfin, la direction de la sûreté dispense également une formation de sensibilisation à la protection des informations, biens et personnes à tout nouvel arrivant au sein du siège du Groupe et a diffusé au réseau un outil de sensibilisation à destination de tous les nouveaux arrivants en usine. De plus, une nouvelle politique de sûreté concernant la protection des sites a été publiée en 2025. Des fiches réflexes spécifiques à deux scénarios particuliers ont par ailleurs été rédigées et diffusées aux membres du réseau pour application locale.

RISQUES CORRÉLÉS

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

Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe est propriétaire de marques, brevets, noms de domaine et droits d'auteur dans le monde entier. La propriété intellectuelle représente une part substantielle de son patrimoine immatériel et ses marques constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité.

En raison de la réputation de ses marques cœur (La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin® Pom'Potes® et GoGo squeeZ®), le Groupe est, par essence, exposée au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale dans l'ensemble des géographies sur lequel il opère.

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

De plus, le risque lié à la protection de la propriété est accentué par le développement de coentreprise dans ses nouvelles géographies (Chine, Inde, Indonésie).

GESTION DU RISQUE

Le Groupe déploie ainsi des efforts considérables pour protéger et défendre ses actifs immatériels, notamment ses marques cœurs et ses brevets, partout dans le monde. Le Groupe met en œuvre de manière continue une réflexion stratégique mondiale afin d'optimiser ses marques et brevets (dépôts, consolidations, renouvellements, abandons). À titre d'exemple, Le Groupe a mis en place une surveillance mondiale de ses marques principales pour s'assurer de l'absence de dépôt de marques contrefaisantes par des tiers. De même, les projets de nouveaux produits et nouvelles marques font l'objet d'une analyse de liberté d'exploitation au regard de droits antérieurs de tiers, avant lancement.

Le Groupe réagit de manière systématique en cas d'atteinte manifeste à ses droits sur les territoires sur lesquels il opère. Il s'attache à sensibiliser de manière régulière ses collaborateurs aux enjeux de la propriété intellectuelle et aux dangers de la contrefaçon. Pour assurer une protection et une défense efficaces de ses actifs immatériels, le Groupe a confié cette mission à la Direction *IP, Innovation, Tech & Business law*.

Enfin, dans le cadre de ses coentreprises, le Groupe met en place des clauses contractuelles afin de protéger les technologies de ses machines, ses recettes et processus industriels.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

Risques liés à la dépendance envers les fournisseurs

DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières, fruitières et les emballages). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché. Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans la recherche de sources alternatives en cas de défaillance de certains fournisseurs, notamment de ses matières premières, qui pourraient affecter ses résultats et son activité.

Les dépenses opérationnelles comprenant les matières premières, les emballages et consommables (incluant les coûts de l'énergie) de fabrication relative aux produits vendus représentent les dépenses de charges opérationnelles (2 646,5 millions d'euros) au 31 décembre 2025 (voir chapitre 5, note 3.2 « Charges opérationnelles par nature », du Chapitre 5) Par ailleurs, le Groupe est aujourd'hui confronté aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

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

GESTION DU RISQUE

La Direction des achats du Groupe a développé une démarche visant à limiter le risque de rupture d'approvisionnements en sécurisant une part substantielle de ceux-ci et l'accès aux volumes nécessaires à son activité en instaurant des accords-cadres annuels et pluriannuels avec un nombre restreint de fournisseurs stratégiques.

Concernant les emballages, le Groupe Bel a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence.

Pour répondre aux enjeux liés à la durabilité de la filière laitière, le Groupe a développé une Charte globale pour un amont laitier durable et défini un socle d'engagements à 2025. Le Groupe a notamment renouvelé en France son partenariat avec l'Association de Producteurs Bel de l'Ouest, par un accord pour une meilleure valorisation du lait qui reste inédit (voir paragraphe 3.2.4.2.2 « Politique en matière de biodiversité »).

Par ailleurs, acteur de l'alimentation à travers des portions de bien manger laitières, fruitières ou végétales, et l'un des leaders mondiaux du secteur des fromages de marque, le Groupe Bel diversifie ses approvisionnements.

Enfin, le Groupe a mis en place une Charte des achats responsables et une évaluation de ses fournisseurs notamment en matière de respect des droits humains et de lutte contre la corruption (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires » ou 3.4.2.4 « Gestion des relations avec les fournisseurs ».

RISQUES CORRÉLÉS

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

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

DESCRIPTION DU RISQUE

La sécurité alimentaire est d'une importance capitale pour le Groupe. Tout risque allégué ou confirmé lié à la sécurité alimentaire des produits du Groupe pourrait mettre en danger les consommateurs, ainsi que la réputation, l'activité et les résultats financiers du Groupe.

Les risques dépendent de la nature du produit en question et sont présents à chaque étape du cycle de production, tout au long de sa chaine de valeur. Les risques liés aux produits en amont découlent principalement de causes chimiques ou physiques (corps étrangers), ou sont liés à la fraude (origine/composition), ce qui peut avoir un impact sur les matières premières, et *in fine*, sur les produits finis et/ou emballages du Groupe.

En outre, du fait de la nature de son activité, le Groupe est exposé à un risque de non-conformité aux standards de qualité produit du Groupe (contamination, corps étrangers, etc.). Si l'un de ces risques se matérialise, les produits peuvent nécessiter un retrait ou un rappel, ce qui pourrait nuire aux ventes du Groupe ou à la confiance que lui portent ses clients et consommateurs. Les crises sectorielles pourraient avoir un impact négatif sur le Groupe en raison d'une couverture médiatique négative.

Bien que le Groupe ait mis en place des standards stricts en matière de qualité et sécurité alimentaire, son implémentation pourrait comporter un risque dans certaines géographies, notamment dans les coentreprises (e.g. Inde, Chine), et les sous-traitants.

De plus, comme le Groupe opère dans de nombreux pays, il est soumis à des réglementations établies par des gouvernements ou des organisations internationales qui s'appliquent à ses activités de fabrication, de vente, d'importation et d'exportation de produits alimentaires. Plus précisément, le Groupe est soumis à des normes en matière de santé, de sécurité et d'environnement, à des systèmes douaniers et à des contrôles de qualité. Toute modification de ces lois et règlements, ainsi que les décisions administratives, peuvent avoir un impact sur les activités et les performances financières du Groupe.

Enfin, de nombreuses réglementations peuvent indirectement restreindre la vente de ses produits. La qualité et la sécurité des produits alimentaires du Groupe ainsi que le strict respect du cadre réglementaire dans lequel il opère, sont ses principales préoccupations.

GESTION DU RISQUE

Le Groupe s'appuie sur la direction Qualité et Sécurité Alimentaire dédiée au pilotage, à la coordination et à l'animation de l'ensemble des structures, processus et systèmes relatifs à l'hygiène, à la sécurité alimentaire et à la qualité, incluant les systèmes de gestion associés. Cette direction définit les politiques et orientations stratégiques, veille à la cohérence des dispositifs et du *reporting* à tous les niveaux, accompagne les entités du Groupe et réalise des audits afin d'évaluer l'efficacité des systèmes en place, notamment les procédures de retrait et de rappel de produits. Elle a également pour mission d'alerter le Comité exécutif de toute situation majeure relevant de son périmètre.

Par ailleurs, le Groupe identifie, le plus en amont possible, les risques émergents susceptibles d'affecter directement ou indirectement ses activités de production, notamment dans un contexte de sensibilité croissante des consommateurs aux enjeux de qualité et de sécurité alimentaires. Après évaluation de leur nature et de leur criticité, des mesures de prévention et de maîtrise adaptées et proportionnées sont déployées. Ces dispositifs évoluent en fonction des changements du portefeuille de produits et de l'exposition aux risques associée.

Les missions de la direction de la Qualité et Sécurité Alimentaire sont mises en œuvre au travers d'un réseau qualité déployé au niveau du siège, des sites de production et des filiales, et couvrent notamment :

- la définition, le déploiement et le suivi de la politique qualité du Groupe ;
- l'élaboration de la stratégie de prévention en matière de sécurité alimentaire et la coordination des actions associées ;
- l'anticipation des risques de sécurité alimentaire, la prévention des crises et la gestion des alertes et situations de crise ;
- la définition et la diffusion des règles, standards, bonnes pratiques et référentiels applicables, ainsi que le contrôle de leur mise en œuvre ;
- la réalisation des analyses de risques procédés et produits ;
- le déploiement et le respect des principes HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) et des systèmes de gestion de la sécurité des aliments ;
- la mise en place de dispositifs de contrôle de la conformité des produits, notamment la détection de corps étrangers ;
- la définition et la mise en œuvre des politiques de *Food Defense* (prévention des risques de malveillance) et de *Food Fraud* (prévention des risques de fraude liés aux matières premières), ainsi que le suivi des plans de surveillance associés ;
- l'accompagnement des démarches de certification et la détermination des moyens de certification des produits et des procédés ;
- la réalisation d'audits internes et externes (sites de production, sous-traitants, fournisseurs et prestataires) ;
- la définition des plans de contrôle et de surveillance ainsi que des dispositifs de traçabilité amont et aval ;
- la gestion des réclamations et des outils d'évaluation de la perception qualité par les clients et consommateurs ;
- l'analyse des performances, le reporting et la mise en œuvre d'actions d'amélioration continue ;

- la formation et l'accompagnement des équipes du Groupe, des sites de productions, de la chaîne d'approvisionnement et des entrepôts externes ;
- le déploiement du programme *Make Consumer Smile* pour la qualité (sécurité alimentaire) et la sensibilisation aux risques dans l'ensemble de l'entreprise.

Le Groupe déploie également des programmes de sensibilisation à la qualité, à la sécurité alimentaire et à la culture du risque au sein de l'ensemble de l'organisation, ainsi que des analyses de risques intégrées aux projets d'innovation, de rénovation et d'amélioration continue à chaque phase de leur développement.

L'approche du Groupe en matière de santé, de sécurité alimentaire et de traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire particulièrement exigeant. Un guide de référence est établi sur la base d'une analyse approfondie de l'ensemble des réglementations applicables en matière de qualité, de sécurité alimentaire et d'hygiène dans les pays où le Groupe produit ou importe ses produits. Dans la mesure du possible, le Groupe applique les exigences les plus strictes, majoritairement issues de la réglementation européenne, à l'ensemble de ses parties prenantes, de l'amont agricole jusqu'au consommateur final. Dans certains domaines, le Groupe adopte des standards internes plus exigeants que les exigences réglementaires, notamment en matière de gestion des allergènes.

Dans un objectif d'harmonisation et d'excellence opérationnelle, ces référentiels sont partagés avec l'ensemble des sites de production du Groupe, ainsi qu'avec ses fournisseurs et partenaires de distribution.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

Risques d'impact des activités sur l'environnement

DESCRIPTION DU RISQUE

En raison de la nature de ses activités, le Groupe peut faire peser des risques environnementaux sur son écosystème : émissions de gaz à effets de serre notamment liées à l'amont laitier, utilisation de la ressource en eau particulièrement dans certaines zones en stress hydrique, atteinte à l'environnement, la biodiversité et la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.

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

GESTION DU RISQUE

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de double matérialité (voir paragraphe 3.1.2.3 « Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires »). Il met ainsi en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur.

Le Groupe travaille sur la réduction de son empreinte environnementale à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur :

- réduction des émissions de gaz à effets de serre via des plans d'action ambitieux pour un amont laitier durable passant notamment par un diagnostic carbone des fermes et la mise en place de pratiques moins émettrices par les éleveurs (mise en place de pratiques d'agricultures régénératrices), le développement d'une offre de produits moins carbonés à base de fruits et de végétaux, des usines économes et innovantes (efficience énergétique et mutation vers des énergies renouvelables), des emballages éco-conçus, des transports en aval optimisés, etc.) ;
- réduction des risques d'atteinte à l'environnement et à la biodiversité, et de déforestation liée aux approvisionnements via sa politique zéro déforestation allant de l'alimentation des vaches à la conception des emballages en passant par les ingrédients utilisés dans les recettes (accélération du développement des produits intégrants des ingrédients d'origine végétale) ;
- préservation de la ressource en eau en réduisant ses prélèvements et en minimisant les impacts sur la qualité de l'eau via sa Politique eau.

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

RISQUES CORRÉLÉS

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

Risques liés à la disponibilité des compétences

DESCRIPTION DU RISQUE

La mission du Groupe, qui est de « donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour toutes et tous » guide ses 11 147 collaborateurs. Le capital humain est l'un des socles indispensables à la réalisation de cette mission. Le Groupe développe notamment ses activités dans des géographies telles que les États-Unis, le Canada et la Chine, et la disponibilité des compétences est clé dans ces géographies en croissance. Par ailleurs, le taux de rotation pour l'année 2025 est de 12 % (voir paragraphe 3.3.1 « Effectifs propres de Bel (ESRS S1) ».

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

GESTION DU RISQUE

Le Groupe pratique une politique de gestion de ses ressources humaines dynamiques ainsi qu'une politique de rémunération aux pratiques des marchés dans lesquels elle opère afin de limiter et anticiper les impacts possibles de sa capacité à recruter et à retenir ses talents.

Afin de gérer le risque lié à disponibilité des compétences, le Groupe applique son programme Nurture, qui s'organise autour de 4 axes (voir Chapitre 3 « Effectifs propres de Bel (ESRS S1) ») :

- Be Well : santé & sécurité, bien-être au travail et rémunérations équitables ;
- Belong : culture unique et commune, diversité, équité et inclusion ;
- Become : développement des compétences ;
- Believe : engagement et impact positif.

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

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

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

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

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

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

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

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

2.5 RISQUES FINANCIERS

Risques de change

DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe est exposé au risque de change transactionnel en raison notamment des ventes et des achats significatifs de ses entités conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle. Par ailleurs, le Groupe détient des actifs et des passifs dans un grand nombre de devises. Les comptes consolidés étant présentés en euros, la valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses peut être impactée significativement par une évolution défavorable de sa monnaie fonctionnelle contre-valorisée en euro.

À la date du 31 décembre 2025, les principales devises d'exposition étaient pour le risque de change transactionnel le dollar américain, la livre britannique et le zloty polonais. Par exemple, au 31 décembre 2025, une hausse de 1% du taux de change compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif concernant les devises EUR/USD, EUR/GBP de respectivement 2,6 et 1,2 million(s) d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle alors que une baisse de 1% du taux de change EUR/PLN compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif 0,9 million(s) d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

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

GESTION DU RISQUE

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions hautement probable sur les opérations liées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des devises. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises, librement convertibles et transférables, pour toutes les entités françaises, européennes, nord-américaines, le Japon et la Chine. Le Département trésorerie du Groupe fournit à ces entités, le cas échéant, les couvertures de change nécessaires. Le dollar, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises exposées au risque de transaction. Les couvertures n'excèdent pas un horizon de plus de dix-huit mois.

La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.16 « Instruments financiers » des états financiers consolidés du chapitre 5.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation.

RISQUES CORRÉLÉS

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

Risques de liquidité

DESCRIPTION DU RISQUE

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

Ces risques pourraient entre autres être induits par des évolutions de paramètres de marché auxquels est exposé le Groupe et qui pourraient entraîner une limitation dans l'accès à la liquidité ou rendant exigible le remboursement d'une partie de sa dette. Certains financements (EuroPP, Schuldschein,USPP, RCF) possèdent une limite sur son ratio de levier financier (dette nette consolidée divisée par le résultat opérationnel courant majoré des dépréciations et amortissements courants) dont le non-respect pourrait entraîner leur exigibilité, ou des coûts d'accès à la liquidité sensiblement plus élevés en fonction des conditions de marché et qui affecterait ainsi la profitabilité ou la continuité du Groupe. Ce levier financier est de 2,14 au 31 décembre 2025 pour une limite de 3,75 (voir note 4.16.1 Gestion du risque de liquidité du chapitre 5 Informations financières et comptables).

GESTION DU RISQUE

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

- le Groupe dispose toujours d'un volant de liquidité court terme placé sur des instruments monétaires liquides ;
- il répartit ses échéances de remboursement financier (cf note 4.16.1 Gestion du risque de liquidité) ;
- il dispose d'une ligne de crédit non tirée de 550 millions d'euros maturité 2028 ;
- il dispose d'un programme de financement court terme de type NEU CP (Negociable EUropean Commercial Paper) de 500 millions d'euros tiré à hauteur de 99 millions d'euros.

RISQUES CORRÉLÉS

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

2.6 POLITIQUES D'ASSURANCES ET DE COUVERTURE DES RISQUES

Assurance et couverture des risques

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

Par ailleurs, afin d'optimiser le coût des assurances et d'entretenir une bonne maitrise des risques, le Groupe développe une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Bel Ré qui a obtenu son agrément en avril 2025.

Bel Ré participe, depuis le 1er mai 2025, au dispositif de couverture des risques de fréquence au travers des programmes d'assurance "responsabilité civile" et "dommages aux biens et pertes d'exploitation" du groupe.

Bel Ré est soumise à la réglementation française et contrôlée par l'Autorité de contrôle prudentiel et résolution.

Dommages aux biens, pertes d'exploitation, transport

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

Les montants de garantie sont déterminés et réévalués en fonction de l'appréciation des risques et d'une évaluation des sinistres maximums possibles (SMP), tenant compte de la valeur à neuf des actifs et d'une période d'indemnisation adapté à chaque site. Les assureurs imposent différentes sous-limites de garantie, notamment pour les événements naturels.

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

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

Responsabilité civile, cyber

Les principaux contrats traitant de la responsabilité civile, en particulier de la responsabilité civile exploitation, du fait des produits ou d'atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le cadre d'un programme général d'assurances, tenant compte des spécificités des contrats locaux souscrits en première ligne, notamment aux États-Unis et au Canada.

Compte tenu du développement de l'activité du Groupe, notamment aux Etats-Unis, le programme d'assurance responsabilité civile a été restructuré et renforcé afin d'être en ligne avec l'exposition du groupe.

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

Polices complémentaires

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



3.

ÉTAT DE DURABILITÉ





3.1	Informations générales	72
3.2	Environnement	107
3.3	Social	164
3.4	Conduite des affaires	201
3.5	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	217
3.6	Annexe 1 : Table de concordance GRI	221
3.7	Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	225
3.8	Annexe 3 : Points de données découlant d'autres législations de l'UE	227

3.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

3.1.1 Autres informations générales requises par l'ESRS 2

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

Afin d'appréhender au mieux les exigences et les attentes de cette norme, les équipes du Groupe se tiennent informées des recommandations des experts, des guides d'application et des questions-réponses de l'EFRAG *(European Financial Reporting Advisory Group).* Ces derniers viendront enrichir le cadre normatif dans les mois et années à venir. Le Groupe Bel applique les dispositions prévues par l'acte délégué « Quick Fix », transposées par la loi DDADUE, notamment concernant la prolongation à trois ans des mesures transitoires prévues par l'annexe C de l'ESRS 1, et pour les indicateurs demandés par les ESRS E4. Certaines estimations présentées dans ce Rapport pourront également être affinées au fil des périodes de reporting futures.

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

En interne, les pratiques de contrôle liées à l'état de durabilité continueront d'être renforcées pour garantir la fiabilité des informations. De plus, les comparaisons possibles pour cette seconde année de déclaration facilitent une meilleure lisibilité et visibilité des progrès du Groupe Bel en matière de durabilité.

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

3.1.1.1 Base d'établissement de l'état de durabilité (BP-1)

3.1.1.1.1 Périmètre de consolidation

Principes généraux

Depuis juin 2025, les actions de la société Unibel sont radiées du marché réglementé d'Euronext Paris, entraînant la sortie de la cotation d'Unibel, holding animatrice du Groupe Bel. Cette évolution n'a pas d'incidence sur le périmètre de *reporting* de durabilité du Groupe. Pour l'exercice 2024, le périmètre de l'état de durabilité couvrait l'ensemble des opérations propres du Groupe Unibel, c'est-à-dire les sociétés pour lesquelles Unibel exerçait un contrôle financier et opérationnel à savoir la société Bel et ses filiales consolidées. Pour l'exercice en cours, le périmètre de l'état de durabilité demeure inchangé : il vise la société Bel et les filiales pour lesquelles elle exerce un contrôle financier et opérationnel (ci-après désigné « le Groupe Bel » ou « le Groupe »).

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

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

Afin de permettre la fiabilisation des données intégrées au reporting de durabilité, les règles appliquées par le Groupe en matière d'intégration et de cession d'activité sont les suivantes :

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

Ainsi, les données publiées pour l'année 2025 concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe intégrées au 31 décembre 2025.

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

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

Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre spécifique, celui-ci est systématiquement mentionné afin de ne pas introduire de biais dans la compréhension des données.

Périmètre du reporting

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe. Il inclut également les centres de collecte et les dépôts qu'il opère, ainsi que le siège du Groupe et le musée de La Vache qui rit®. En revanche, il ne couvre pas les sites exclusivement tertiaires des filiales (comme des bureaux de représentation) ; au regard des impacts du siège social, ces derniers peuvent être considérés comme négligeables dans l'empreinte environnementale totale du Groupe.

Certains indicateurs environnementaux sont rapportés à la tonne produite (ex. : consommation d'eau, émissions de GES, etc.). Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

Le reporting social porte sur l'ensemble des sites du Groupe.

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

Une omission spécifique est appliquée aux données détaillées sur les volumes de matières premières clés et d'emballages utilisés, dans la mesure où leur divulgation porterait sur des aspects techniques considérés comme sensibles pour le savoir-faire du Groupe (voir section 3.2.3). Aucune autre omission volontaire n'a été effectuée. De plus, le Groupe ne fait pas usage de l'exemption de publication d'informations portant sur des évolutions imminentes ou des affaires en cours de négociation, conformément à l'article 19 bis, paragraphe 3, et à l'article 29 bis, paragraphe 3, de la directive 2013/34/UE.

3.1.1.2 Informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)

Conformément aux attentes de la CSRD, le présent chapitre est structuré selon l'architecture des normes ESRS, en quatre grandes parties : Informations générales (voir section 3.1), Environnement (voir section 3.2), Social (voir section 3.3) et Conduite des affaires (voir section 3.4).

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

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

Les principales estimations et incertitudes portent sur les points suivants :

- **Incertitudes :**
  - le Scope 3 du bilan carbone du Groupe intègre des incertitudes concernant (i) les données physiques : compte tenu de la date de publication de l'état de durabilité, le Groupe n'est pas en mesure de disposer des données physiques 2025 et reporte les données 2024 ; (ii) les facteurs d'émissions utilisés (voir section 3.2.1.4.3 « Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES [E1-6] ») ;
  - le plan de transition climat fait l'objet d'une première publication en 2025. En effet, le Groupe est en cours de travail sur la fiabilisation de certaines hypothèses, en particulier au titre de son Scope 3. De plus, en lien avec les publications méthodologiques récentes du *GHG Protocol* concernant la méthodologie SBTi *Forest, Land and Agriculture* (FLAG), Bel a soumis fin 2025 ses objectifs FLAG alignés sur la trajectoire 1,5°C de l'ensemble de ses scopes ainsi que ses objectifs *Net Zero* à horizon 2050 auprès de la SBTi. Leur validation officielle est attendue au premier semestre 2026. Ce plan de transition climat pourra ainsi faire l'objet d'une mise à jour dans les années à venir, notamment en cas de nouvelles exigences légales ou de mises à jour méthodologiques pertinentes. Le cas échéant, une mise à jour du plan de transition climat pourra être publiée ;
  - les données relatives à la part de collaborateurs couverts par des mécanismes de protection sociale sont, à date, obtenues sur base déclarative dans le cadre du *reporting* annuel.
- **Nouvelles données publiées en 2025**

Le Groupe publie plusieurs nouvelles informations demandées par la CSRD, en ligne avec la feuille de route que le Groupe s'est fixé, parmi lesquelles :

- Le plan de transition Climat (voir section 3.2.1.1) ;
- De nouveaux indicateurs sociaux, inlcuant notamment :
  - les indicateurs de santé sécurité (voir section 3.3.1.2.1),
  - les indicateurs d'écart de rémunération globaux et par genre (voir section 3.3.1.2.1),
  - de dialogue social (voir section 3.3.1.2.2) ;
- Le taux de paiements effectués dans les délais contractuels et le délai moyen de paiements (voir section 3.4.2.4.3).

- **Feuille de route des données non publiées ou partiellement publiées**

l'analyse de résilience telle que définie par la CSRD n'est pas encore publiée de manière exhaustive. Les éléments relatifs à son périmètre et à ses hypothèses figurent néanmoins en section 3.2.1.1.2 « Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3) ». Les travaux déjà menés, notamment l'analyse TCFD, les étapes 1 et 2 de la méthode SBTN ainsi que plusieurs études ad hoc sur notre chaîne de valeur, demeurent pleinement pertinents et continuent d'alimenter notre analyse de double matérialité. Les approfondissements prévus dans un horizon de trois ans viseront principalement à se conformer davantage au format et au niveau de détail requis par la CSRD ;

- au titre de la pollution, l'analyse de sites n'a pas été réalisée et le Groupe n'a pas encore défini de cible à atteindre ; aussi, les indicateurs de mesure des polluants n'ont pas été reportés conformément aux méthodologies exigées par les ESRS par le Groupe (voir section 3.2.2.2 « Gestion des impacts, risques et opportunités »). Le Groupe se donne un horizon de trois à cinq ans pour publier ces informations ;
- au titre de l'économie circulaire, en particulier les flux entrants, le Groupe n'est pas en mesure de présenter le pourcentage de matières biologiques issues d'un approvisionnement durable, en précisant le système de certification utilisé. Concernant les informations relatives aux flux de ressources sortantes mesurées selon les méthodologies exigées par les ESRS, au titre de la gestion des déchets, le Groupe est en train de travailler à l'acquisition et à la fiabilisation des données sources. Il devrait être en mesure de les reporter exhaustivement à un horizon de trois ans (voir section 3.2.5.1.3 « Actions, ressources, objectifs et indicateurs [E5-2] ») ;
- au titre des salariés du Groupe, la part de salariés en situation de handicap n'est présentée que pour les pays ayant une obligation réglementaire de compter ces salariés (voir section 3.3.1.2.1.2 « Belong : diversité, équité, inclusion »). Les indicateurs de couverture sociale tels que demandés par les ESRS ne sont pas publiés (voir section 3.3.1.2.1.1 « Be Well : santé et sécurité, bien-être au travail, rémunération et avantages sociaux »). Par ailleurs, les indicateurs d'écart de rémunération totaux et d'écart de rémunération par genre ont été calculé pour la première fois à partir des données de paie au 31 mai 2025 et, par simplification, en ne prenant en compte que les données de salaire de base (voir section 3.3.1.2.1.1 « Be Well : santé et sécurité, bien-être au travail, rémunération et avantages sociaux ») ;
- à date, le Groupe n'a pas encore consolidé les données relatives aux ressources financières et non financières allouées aux plans d'action. Ces informations ne sont donc pas publiées au titre de chaque ESRS thématique dans le présent état de durabilité. Ces informations seront publiées dans un horizon de trois ans.

3.1.1.2.1 Horizons temporels

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

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

Le Groupe pilote ses indicateurs à différents horizons de temps. La performance est analysée à horizon court terme, par rapport à l'année précédente. Des objectifs sont définis sur un horizon à moyen terme à 2030 et à plus long terme à 2035. En conformité avec les attentes de la CSRD, le plan de transition climat intègre des objectifs à horizon 2050. L'horizon initial défini en 2017 au moment de la définition des feuilles de route était 2025.

Les horizons temporels définis pour le reporting sont les suivants :

- court terme : période de reporting (1 an) ;
- moyen terme : jusqu'à cinq ans après la période de reporting ;
- long terme : plus de cinq ans après la période de reporting.

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

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

Lorsqu'un événement significatif survient après la période de référence et éclaire les conditions existant à la fin de cette période, les données concernées sont actualisées. Cela vaut pour tout événement intervenant avant l'approbation du Rapport de gestion. Au minimum une information est intégrée dans l'état de durabilité.

Pour l'exercice de reporting 2025, les principaux changements dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité sont les suivants :

- Intégration des informations relatives au site industriel acquis en 2023 par le Groupe (Shandong JunJun Cheese) ;
- Mise à jour de l'analyse de double matérialité résultant dans la rationalisation des impacts, risques et opportunités significatifs pour le Groupe (voir section 3.1.4.1 « Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités »).

3.1.1.2.3 Signalement d'erreurs dans des périodes antérieures

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

Certaines données précédemment publiées ont été corrigées afin de garantir la fiabilité des informations reportées. Ainsi, pour le tableau des consommations d'énergie (E1-5), les sous-totaux ont été ajustés afin d'intégrer correctement la consommation d'énergie autoproduite, renouvelable et non renouvelable et présenter les consommations de combustible provenant du gaz naturel en MWh_PCI. De même, le tableau des indicateurs de couverture sociale a été retraité afin d'élargir le périmètre des données de couverture sociale, initialement limité.

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

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

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

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

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

3.1.1.2.5 Incorporation d'informations par référence

Certaines données sont incorporées dans l'état de durabilité par référence, pour limiter la redondance des informations entre les paragraphes. Cela s'explique aussi parce que la donnée à laquelle il est fait référence est construite pour nourrir une autre information, dans une section différente du Rapport de gestion, notamment les états financiers. Les données concernées peuvent notamment faire référence :

- à une autre section du Rapport de gestion ;
- aux états financiers (directement si le montant est en lecture directe ou indirectement si le montant est une agrégation ou une partie des montants présentés dans les états financiers) ;
- au gouvernement d'entreprise, concernant plusieurs exigences de publication relatives à la gouvernance (GOV-1, GOV-2 et GOV-5), et ;
- à des documents mis à disposition sur demande des utilisateurs du présent état de durabilité.

Points de données spécifiques	Section correspondante du Rapport Annual Financier (RAFI)
Gouvernance (ESRS 2 GOV-1 à GOV-5)	4. Gouvernement d'entreprise
Modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-1)	1.1 Un modèle d'affaires positif

3.1.1.2.6 Dispositions transitoires

Le Groupe Bel publie les informations disponibles dans son état de durabilité afin de répondre aux exigences de la CSRD. Lorsque certaines exigences de publication demandées par la CSRD ne sont pas encore disponibles et restent en cours de construction, et qu'elles ont été identifiées comme significatives dans le cadre de la double matérialité, elles font l'objet d'une mention. Celle-ci précise l'horizon de temps dans lequel les données devraient être disponibles et publiées.

Pour cet exercice de reporting, en application de la loi DDADUE du 30 avril 2025 transposant notamment les éléments de l'acte délégué européen « Quick Fix », le Groupe fait usage de l'application progressive des exigences de publication relatives au(x) :

- plan de transition et indicateurs biodiversité (E4-1, E4-5). Ils seront publiés à un horizon de trois ans ;
- effets financiers (E1-9, E2-6, E3-5, E4-6, E5-6). Elles seront publiées à un horizon de trois à cinq ans maximum ;
- données sociales suivantes : nombre de non-salariés (S1-7), nombre de maladies professionnelles (S1-14). Ces données seront publiées à un horizon de deux ans.

3.1.2 Gouvernance

3.1.2.1 Le rôle des organes de gouvernance (GOV-1)

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

À partir de cette période de reporting, l'état de durabilité n'est plus établi au niveau d'Unibel, holding animatrice du Groupe, mais au niveau du Groupe Bel (voir section 3.1.1.1.1 analyse de double matérialité, périmètre). Le fonctionnement des instances de gouvernance du Groupe Bel est détaillé dans le Chapitre 4 de ce document.

La société Bel est administrée par un Conseil d'administration composé de sept membres et d'un censeur. Depuis mai 2022, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général du Groupe ont été dissociées. La Direction générale s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe. Le Conseil d'administration est responsable de la surveillance des impacts, risques et opportunités liés à la durabilité. Tel que détaillé ci-dessous, pour cette supervision, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de la Direction générale, qui s'appuie elle-même sur les travaux du Comité opérationnel RSE. En complément, le Comité de mission veille à la cohérence des actions avec la raison d'être et les objectifs statutaires, garantissant l'alignement entre la mission et la performance extra-financière.

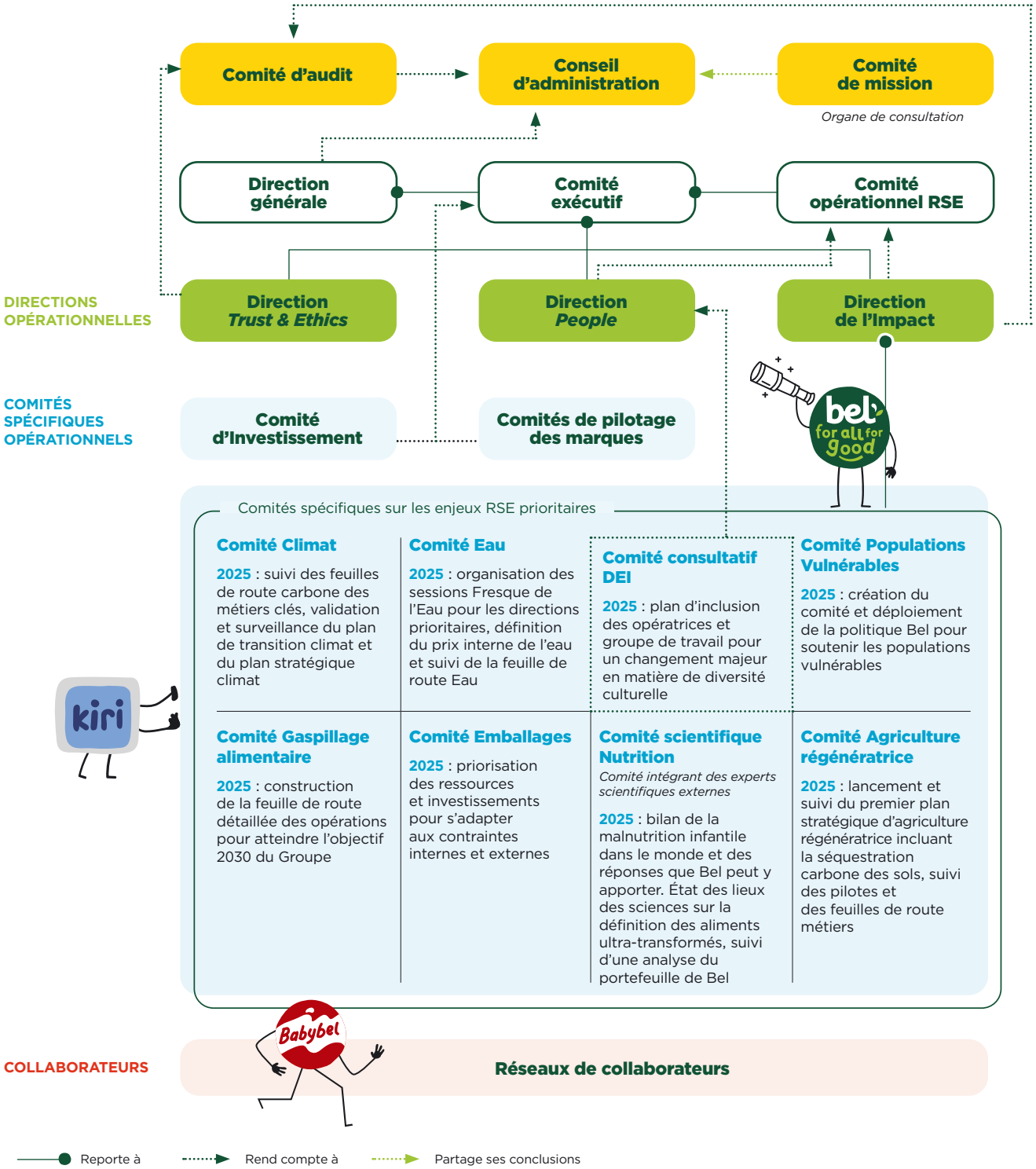
Tous les deux ans, les membres du Conseil d'administration du Groupe Bel suivent une formation d'une à deux journées entièrement dédiées aux enjeux RSE significatifs pour le Groupe. Cette formation s'est tenue en octobre 2025. La première journée s'est déroulée au centre de Recherche, Innovation et Développement (RID) a porté sur les thématiques de la nutrition et de l'innovation. La seconde journée a été consacrée aux enjeux d'impact social, avec une attention particulière portée à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

Compte tenu de la radiation des actions Unibel du marché réglementé d'Euronext Paris en juin 2025 et de la cotation d'obligations de Bel sur Euronext Paris, le Conseil d'administration de Bel a nommé en décembre 2025 un Comité d'audit pour la société Bel. Conformément à l'article L. 821-67 du Code de commerce, le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité. Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions.

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

Les informations relatives à la diversité et l'indépendance des membres du Conseil d'administration sont présentées dans le Chapitre 4 du présent document.

Les principales instances de gouvernance au niveau du Groupe Bel déployant la stratégie RSE et les principaux travaux réalisés par les comités en 2025



Suite à l'adoption de la qualité d'entreprise à mission par l'Assemblée générale du Groupe en date du 16 mai 2024, la Société a intégré sa raison d'être et des objectifs dans ses statuts d'entreprise et s'est dotée d'un Comité de mission, qui est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission de l'Entreprise, désormais inscrite dans ses statuts (voir section 3.1.3.1.3 « Le Comité de mission »).

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

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

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

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

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

Des Comités spécifiques, pour le pilotage de la stratégie RSE

Le Comité opérationnel RSE regroupe plusieurs membres du Comité exécutif ainsi que des Directeurs de fonctions clés. Il valide l'alignement des politiques RSE avec la stratégie du Groupe, suit les principaux indicateurs de performance RSE (voir 3.1.3.1.5 « Un pilotage intégré ») et veille aux sujets RSE et stratégiques de long terme. Il reporte directement au Comité exécutif.

En 2025, le Comité opérationnel RSE a notamment validé : l'objectif stratégique sur l'agriculture régénératrice et sa feuille de route opérationnelle à 2030, les ressources et projets prioritaires du Groupe permettant de mettre en œuvre sa feuille de route environnementale, la définition et la mise en place d'un prix interne de l'eau, l'accélération de l'ambition sur la feuille de route sociale/sociétale, notamment l'ambition sur les programmes *« Healthy Lifestyles »,* et celle sur la Diversité, Équité et Inclusion du Groupe, et sa feuille de route CSRD à trois ans. Plusieurs autres Comités participent au déploiement de la stratégie RSE du Groupe :

- le Comité d'investissement est rattaché à la Direction générale. Il est garant du respect des engagements RSE de Bel sur tous les nouveaux investissements industriels supérieurs à 300 000 euros. Il rend compte de ses travaux au Comité exécutif ;
- les Comités de pilotage des marques intègrent les équipes RSE au management des portefeuilles de projets d'innovation et de rénovation de marques. Les projets sont analysés au travers d'une grille d'évaluation qui prend en compte les enjeux carbone, nutrition, emballages et sourcing. Ces Comités rendent compte de leurs travaux au Comité exécutif ;
- les Comités spécifiques sur les enjeux RSE prioritaires pilotent les défis prioritaires du Groupe. Ils définissent une feuille de route et suivent le déploiement opérationnel et plan de progrès. Ces Comités dédiés se réunissent chacun environ cinq fois par an et rassemblent des équipes pluridisciplinaires. Ils reportent à la Direction de l'impact. Ces Comités spécifiques sont les suivants :
  - Comité Climat : il a la charge de piloter la réduction de l'empreinte carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il réunit notamment les équipes Environnement, Achats, Emballages, Supply Chain et RSE,
  - Comité Eau : il a la charge de piloter la réduction de l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il réunit notamment les équipes Environnement, Achats, Ingénierie et RSE,
  - Comité Agriculture régénératrice : il associe les équipes RSE, Achats de matières premières et des experts internes (eau, climat, etc.) dans le cadre d'échanges trimestriels pour piloter la feuille de route Agriculture Régénératrice,
  - Comité Gaspillage alimentaire : il a la charge de piloter les objectifs et priorités du Groupe pour réduire le gaspillage alimentaire dans les opérations du Groupe et dans sa chaîne de valeur. Il réunit trimestriellement notamment les équipes Environnement, Performance industrielle, Logistique, RID (Recherche, Innovation et Développement), Qualité, RSE et Réglementation,
  - Comité Emballages : il réunit tous les trimestres les experts emballages, ainsi que les équipes RSE, RID, Achats et Réglementation pour animer les plans d'action à moyen et à long terme, décider des priorités et suivre les indicateurs clés de performance qui découlent des 5R,
  - Comité scientifique Nutrition : composé notamment de cinq experts scientifiques internationaux externes au Groupe, il se réunit deux fois par an pour éclairer la stratégie nutritionnelle du Groupe Bel. En 2025, il a notamment travaillé sur la malnutrition infantile et les aliments ultra-transformés, ainsi que sur l'analyse du portefeuille produits de Bel,
  - Comité consultatif DEI : il est composé de 18 membres issus de toutes les fonctions et régions, se réunit chaque trimestre pour piloter la stratégie Diversité, Équité et Inclusion, recueillir le ressenti du terrain et favoriser les synergies locales. Depuis sa création en 2024, il a lancé un plan d'inclusion des femmes et une *task force* dédiée à la diversité culturelle,
  - Comité Populations vulnérables : créée en 2025, il a la charge du déploiement de la politique Bel pour le soutien des populations vulnérables,
  - Comité *Trust & Ethics* : il vise principalement à superviser l'identification, le suivi et la gestion des risques éthiques et de conformité du Groupe, à veiller à la mise en œuvre des programmes d'éthique, et à évaluer l'efficacité du dispositif d'alerte.

La composition, les rôles et responsabilités et les compétences et expertises du Conseil d'administration, du Comité exécutif et du Comité d'audit du Groupe Bel sont détaillés dans le Chapitre 4 de ce document.

Des réseaux de collaborateurs, supports du déploiement opérationnel

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

- un réseau de collaborateurs « contributeurs RSE » représentant les différentes fonctions du Groupe, dont la principale mission est d'animer la démarche RSE dans leurs fonctions et leur communauté, ainsi que de suivre et remonter les indicateurs RSE du Groupe ;
- un réseau constitué de collaborateurs « champions RSE » au sein des fonctions centrales, des marques et des marchés *(clusters).* Le rôle de ce réseau consiste à accélérer et à animer le déploiement de la démarche RSE dans toutes les fonctions et géographies du Groupe ;
- enfin, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est invité à s'engager sur des sujets à impact positif, notamment dans le cadre du programme *Actors for Good* (voir Chapitre 3.3.1.1 *« Believe :* permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif ») ou au sein du réseau d'activistes volontaires pour agir sur les sujets de diversité, équité & inclusion du programme *« We all Belong »* (voir Chapitre 3.3.1.1 *« Belong :* favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion »).

3.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes (GOV-2)

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

- ainsi le Comité d'audit de Bel, a pour mission d'assurer le suivi de l'élaboration de l'information financière et extra-financière. Il examine à ce titre les informations extra-financières ainsi que l'existence de processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités RSE et l'existence des plans d'actions pour les mitiger. Le Comité d'audit rend compte de l'ensemble de ces travaux au Conseil d'administration de Bel qui arrête les termes de son rapport de gestion sur sa recommandation ;
- en outre, la Direction générale de Bel présente chaque année à son Conseil d'administration son plan stratégique à horizon cinq ans dont l'un des piliers fondamentaux est assis sur ses engagements RSE, conformément à son modèle d'affaires associant performance financière et extra-financière. Certaines initiatives RSE du plan stratégique particulièrement significatives font d'ailleurs l'objet de présentations dédiées et détaillées (Plan carbone, Diversité et inclusion, par exemple). En 2025, pour la première fois, l'ambition du Groupe sur l'agriculture régénératrice a été intégrée à cet exercice de plan stratégique.

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

Enfin, en 2024, pour piloter la mise en place du premier état de durabilité, une équipe dédiée « CSRD » a été constituée. Elle rassemble des responsables CSRD de chaque métier (« CSRD Team Leads ») afin d'assurer une gestion rigoureuse et coordonnée du projet.

En 2025, dans la continuité de cette première année et pour garantir le déploiement de la feuille de route CSRD du Groupe :

- les experts métiers ont continué à être informés trimestriellement de l'avancement des travaux ;
- des Comités de pilotage ont été tenus tous les trois mois pour rendre compte à la Direction Impact du Groupe de l'avancée du projet ;
- trois points d'étape ont été présentés au Comité d'audit, incluant la mise à jour de l'analyse de double matérialité comprenant la liste des impacts, risques et opportunités (IRO) mise à jour ;
- le Comité opérationnel RSE, rattaché au Comité exécutif, a également été informé une fois dans l'année de l'avancement global.

3.1.2.3 Intégration des performances RSE dans les systèmes d'incitation (GOV-3)

Les cadres dirigeants du Groupe bénéficient de mécanismes de rémunération variable de long terme en actions, qui intègrent un critère RSE, fixé par le Conseil d'administration. Le plan attribué en 2025 et qui sera versé dans les années à venir, intègre un critère de performance sur la consommation d'eau, représentant 30 % des critères d'attribution du plan. Les plans précédents intégraient d'autres critères environnementaux ou sociaux.

En complément, les critères de rémunération variable (bonus) des cadres dirigeants du Groupe et des salariés éligibles intègrent des indicateurs de performance RSE, qui représentent au moins 30 % de leur rémunération variable (voir section 3.3.1.2.1 "Motiver financièrement la performance RSE..."). Ces critères, décidés par le Conseil d'administration, couvrent à la fois des enjeux environnementaux et sociaux.

Depuis 2025, Bel a intégré un nouvel objectif dans la rémunération variable des acheteurs du Groupe portant à la fois sur leur connaissance en matière d'atténuation du changement climatique (notamment via une formation obligatoire à SBTi) et sur le suivi de l'engagement d'un panel de fournisseurs dans une démarche de décarbonation.

3.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)

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

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

Éléments de la vigilance raisonnable	Paragraphes associés	
Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'affaires	3.1.2	Gouvernance
	3.1.3	Stratégie
	3.4.2.3	Plan de vigilance
Collaborer avec les parties prenantes concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	3.1.3.2	Intérêts et points de vue des parties prenantes
	3.3.1.2.2	Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) – Effectifs propres
	3.3.2.4	Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) – Travailleurs de la chaîne de valeur
	3.3.3.1.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) – Consommateurs
Identifier et évaluer les impacts négatifs	3.1.3.3	Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires
	3.4.2.3	Plan de vigilance
Mettre en œuvre des actions pour remédier aux impacts négatifs		Sections « Gestion des impacts, risques et opportunité » au sein des chapitres :
	3.2	• Environnement
	3.3	• Social
	3.4	• Gouvernance
	3.4.2.3	• Plan de vigilance
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	3.1.2	Gouvernance
		Sections « Indicateurs et objectifs » au sein des chapitres :
	3.2	• Environnement
	3.3	• Social
	3.4	• Conduite des Affaires

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

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

Risques liés à l'état de durabilité

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

Les risques inhérents liés au reporting extra-financier sont :

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

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

Activités de Contrôle

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

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

En 2025, la Direction Contrôle Interne du Groupe Bel, en collaboration avec la Direction RSE, a engagé un chantier structurant visant à renforcer la fiabilité et la robustesse des données ESG publiées dans le cadre du reporting de durabilité. Ce projet s'est articulé autour des étapes suivantes :

- **Cartographie des contrôles existants** : un état des lieux a permis d'identifier les dispositifs de contrôle interne déjà en place au sein du Groupe, dont certains contribuaient d'ores et déjà à la sécurisation des données ESG.
- **Définition de nouveaux contrôles** : une approche par les risques a été privilégiée afin de cibler les indicateurs de durabilité jugés prioritaires, au regard de leur matérialité (analyse de double matérialité) et de leur alignement avec les quatre piliers de la stratégie RSE du Groupe. Les indicateurs sélectionnés sont également ceux qui figurent majoritairement dans la Scorecard RSE du Groupe.
- **Formalisation et intégration** : plus de 20 nouveaux contrôles internes ont ainsi été définis et intégrés au référentiel BelKey, standard du contrôle interne du Groupe Bel. Ce référentiel sera déployé dans le cadre de la campagne d'autoévaluation du contrôle interne à partir de 2026.
- **Validation de la gouvernance** : le référentiel de contrôle interne RSE a été revu et validé par le *Chief Impact Officer,* la *Chief Executive Officer* et le Comité d'audit du Groupe.

Cette démarche vise à garantir la conformité du reporting de durabilité avec les exigences réglementaires, tout en assurant une amélioration continue de la qualité et de la fiabilité des informations extra-financières publiées.

D'autre part, la politique de gestion de la fraude rédigée et publiée en 2025 (voir section 3.4.2.1.2) présente la procédure mise en place par le Groupe pour prévenir, détecter et répondre à la fraude, y compris la manipulation du reporting extra-financier ou de données de gestion extra-financières. Il y est rappelé que le contrôle interne permet de prévenir le risque de fraude.

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

3.1.3 Stratégie

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

3.1.3.1.1 Un modèle d'affaires positif

Entreprise familiale de plus de cent soixante ans, Bel est un acteur majeur de l'alimentation. Le Groupe fabrique et commercialise des « portions de bien-manger » laitières, fruitières ou végétales, à travers cinq marques cœur d'envergure internationale, et des marques locales fortes. Groupe industriel, Bel produit au plus près de ses marchés, en lien avec ses partenaires locaux, dans près d'une trentaine de sites sur quatre continents.

Depuis plus de vingt ans, comme le démontre la frise historique ci-après, le Groupe structure et enrichit sa démarche RSE et veut répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux (voir Chapitre 1.1 « Un modèle d'affaires positif »).

En mai 2024, pour réaffirmer cette vision de long terme, et en cohérence avec la stratégie durable menée par le Groupe depuis plus de vingt ans, Bel a adopté le statut d'entreprise à mission. Sa raison d'être : « 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 » ainsi que ses objectifs sociaux et environnementaux sont donc maintenant inscrits dans ses statuts, ancrant de manière pérenne un modèle pionnier de croissance durable. Le Comité de mission constitué a commencé ses travaux en 2025 (voir section 3.1.3.1.3 « Le Comité de mission »).

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

ANTOINE FIEVET



2001
La vision et les convictions RSE

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

2009
Première évaluation EcoVadis des fournisseurs

2012
Partenariat Bel x WWF *pour un modèle alimentaire plus durable*

2013
Lancement du modèle de distribution inclusif ***Sharing Cities***

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

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

DÉFINIR

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

OPÉRATIONNALISER



FRÉDÉRIC MÉDARD
Chief Impact Officer

2020
Modèle à deux jambes **responsable et rentable**

2021
- Première enquête collaborateurs *Your Voice*

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

2024
- Bel devient **Entreprise à Mission**
- Lancement de ***We Share*** **(plan mondial d'actionnariat salarié)**
- Bel s'engage à **réhabiliter des tourbières** dans le Jura

2025
- Programme d'agriculture régénérative étendu aux pomiculteurs US
- Programmes pour populations vulnérables renforcés dans le monde (dont *Rising Communities*)
- Mini Babybel passe à l'emballage papier en remplacement de la cellophane
- Programmes *Healthy Lifestyles* déployé dans 10 pays
- Reconnaissance externe : CDP : notes A / A- /A- (Climat, Eau, Forêt) et médaille d'Or EcoVadis

3.1.3.1.2 Une stratégie au service de l'impact

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

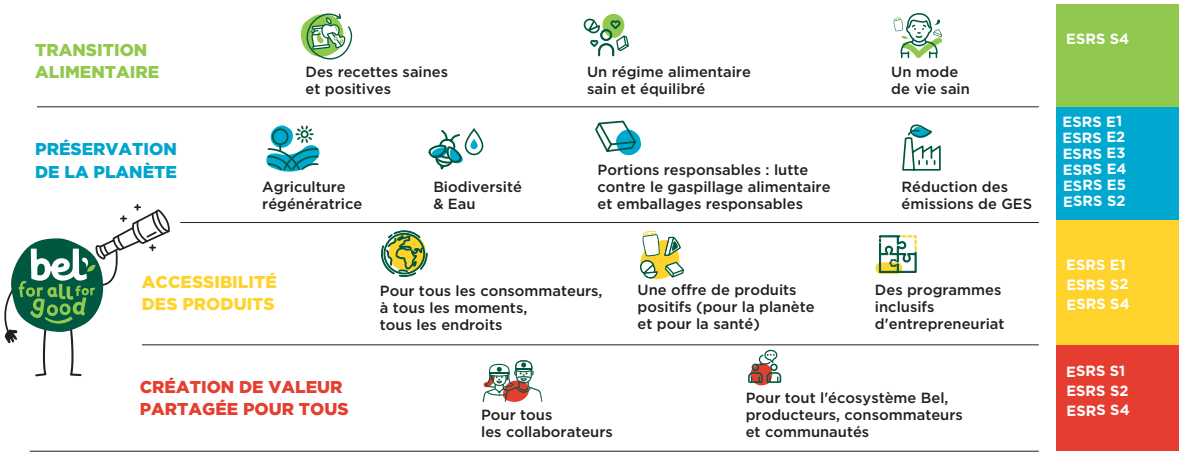
Proposer des produits contribuant à une alimentation plus saine et encourager de bons comportements pour soutenir la transition alimentaire (également appelé « Transition alimentaire ») : avec des produits consommés par plus de 400 millions de personnes dans le monde, le Groupe s'est fixé comme mission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

Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles (également appelé « Préservation de la Planète ») : le Groupe est engagé à contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de + 1,5 °C et cherche à minimiser les impacts de ses activités directes et indirectes sur la ressource en eau, ainsi que sa pression sur la biodiversité. Une ambition qui implique de réduire son empreinte environnementale et celle de son écosystème, et ce, sur toute sa chaîne de valeur, afin de prendre en compte les neuf seuils planétaires identifiés par la communauté scientifique[1]. Pour cela, le Groupe travaille main dans la main avec ses partenaires, en amont et en aval de sa chaîne de valeur. Avec les producteurs de lait et de fruits, le Groupe veille à développer des pratiques d'agriculture régénératrice et moins carbonée. Sur ses sites industriels, le recours aux énergies renouvelables s'accélère, de même qu'un plan de réduction des consommations est en cours. S'agissant de ses produits, le Groupe intègre les principes d'écoconception afin de trouver le juste équilibre entre les nombreux avantages de la portion individuelle, dont la lutte contre le gaspillage alimentaire, et la nécessité de limiter l'impact environnemental des petits emballages grâce à une gestion durable. Et parce que la préservation de la planète passe aussi par une transition vers plus d'alimentation végétale, le Groupe s'attache également à élargir son offre historique fromagère, en continuant de développer une offre autour du fruitier et du végétal.

Améliorer l'accessibilité à des produits plus responsables et plus durables (également appelé « Accessibilité des produits ») : la portion est au cœur du modèle du Groupe Bel. Elle permet au plus grand nombre de bénéficier d'en-cas sains et équilibrés, dans un format accessible, abordable et pratique et dont on consomme la juste dose. Pour répondre aux modes de vie et aux habitudes alimentaires des géographies dans lesquelles le Groupe évolue, Bel se développe sur différents circuits de distribution et canaux innovants et solidaires. Le Groupe répond aux nouveaux modes de consommations et aux attentes des consommateurs, en proposant une offre de recettes adaptées aux attentes et besoins de ses consommateurs et en proposant une offre innovante de produits végétaux sous ses marques. Dans un contexte inflationniste, le Groupe cherche également à s'adapter aux budgets des populations, en veillant à l'équation prix, qualité et densité nutritionnelle de ses produits en portions.

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

Le lien entre les quatre piliers de la stratégie RSE du Groupe et les sections du présent chapitre, est présenté dans l'infographie ci-dessous.



(1) Pour plus d'informations sur le concept des limites planétaires : Les limites planétaires en six questions | vie-publique.fr.

3.1.3.1.3 Le Comité de mission

Le suivi de l'exécution de la mission de Bel est confié à un 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 ;
- deux membres internes, et ;
- trois invités permanents.

La composition du Comité de mission est présentée dans le premier rapport du Comité de mission[1] disponible sur le site internet du Groupe Bel. Le Comité de mission se réunit trois fois par an en présentiel ainsi que de façon ad hoc en fonction des sujets.

La fonction première du Comité de mission est de suivre l'exécution de la mission de l'Entreprise, bien que le Comité soit distinct des organes sociaux. Le Groupe Bel a également la conviction que le Comité de mission peut être une source d'innovation et d'accélération de la transformation de l'Entreprise. C'est dans cet objectif, que les interactions entre le Comité de mission et les autres instances de gouvernance du Groupe ont été discutées et validées à l'occasion du premier Comité de mission, en février 2025. Ainsi, par la voix de sa présidente, le Comité partagera régulièrement ses travaux avec le Conseil d'administration, notamment en présentant son rapport, joint au rapport de gestion, lors de l'Assemblée générale du Groupe.

La présidente du Comité de mission sera également invitée à participer à toutes autres instances pertinentes dans le cadre de l'exercice de sa mission. Par ailleurs, grâce à la présence en son sein d'Antoine Fiévet, en tant que représentant de l'actionnariat familial et président du Conseil d'administration du Groupe Bel, le Comité de mission est en lien permanent avec le Conseil d'administration du Groupe.

Le rôle du Comité de mission est multiple et évoluera dans le temps :

- un rôle de vérificateur et de *challenger* : le Comité questionne et valide le modèle de mission et sa cohérence d'ensemble. Il donne un jugement sur les objectifs retenus et leur atteinte, et interroge la trajectoire de mission. C'est le minimum exigé par la loi Pacte ;
- un rôle d'éclaireur : au-delà du rôle prévu par la loi, le Comité peut jouer un rôle d'éclaireur. Tourné vers l'externe, il capte les signaux faibles des parties prenantes pour éclairer l'avenir de la mission ;
- un rôle d'explorateur : tourné vers l'interne, le Comité peut aussi soulever les risques et opportunités pour la mission au sein de l'Entreprise, et peut être amené à identifier des défis à relever.

2025 a été une année de mise en place pour le Comité. La première année a été concentrée sur l'identification et la qualification des impacts attendus par l'Entreprise dans le cadre de sa mission. Le Comité s'est attaché, en s'appuyant sur l'approche de la Théorie du Changement, à bien comprendre et qualifier les tensions et opportunités qui pourront empêcher ou faciliter la réalisation de cette mission, afin de choisir les grands résultats à suivre et les indicateurs qui en découleront. Le Comité s'est appuyé sur les piliers de la stratégie RSE, sur les analyses et indicateurs déjà suivis par le Groupe, et sur l'état de durabilité, y compris l'analyse de double matérialité.

3.1.3.1.4 Contributions aux objectifs de développement durable

Le Groupe soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays de l'ONU en 2012, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique. Le Groupe est aussi membre du *Global Compact* depuis plus de vingt ans. Bel contribue en particulier à 13 ODD prioritaires au travers de ses objectifs de mission et de ses politiques RSE.



3.1.3.1.5 Un pilotage intégré

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

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

Dans le cadre de sa stratégie de durabilité, le Groupe Bel s'appuie sur des évaluations externes pour garantir la robustesse et la crédibilité de ses engagements. En 2025, Bel a obtenu la médaille d'or EcoVadis avec un score de 78/100, positionnant le Groupe parmi les 5 % des entreprises les mieux notées au monde, tous secteurs confondus, et dans le top 1 % de son secteur d'activité.

Par ailleurs, le Groupe a été évalué par le CDP[2] *(Carbon Disclosure Project)* sur trois thématiques majeures, et a obtenu les notes suivantes :

- climat : A ;
- eau : A– ;
- forêt : A–.

Ces résultats témoignent de la solidité de la démarche RSE du Groupe Bel, de la transparence de son *reporting* et de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans sa stratégie. Ils viennent renforcer la confiance de ses parties prenantes et confortent son ambition d'être un acteur de référence en matière de durabilité.

(1) Rapport-comite-250429-bel-comitemission-fr-mel.pdf.

(2) Le CDP est une organisation à but non lucratif qui gère un système mondial de divulgation d'informations environnementales. Sa plateforme est notamment utilisée par les investisseurs et les entreprises pour évaluer la crédibilité et la performance ESG d'une entreprise. Depuis 2016, le CDP évalue les entreprises sur la base d'un score d'engagement *(Level of Engagement Score).* Les critères d'évaluation vont de A à D *(Leadership* (A), *Management* (B), *Awareness* (C) et *Disclosure* (D)).

SCORECARD RSE 2025

Nos principaux enjeux extra-financiers et leur suivi de performance



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

Engagements	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement vs 2030
Des recettes saines et positives						
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif)[a]	88 %	91 %	[b]	90 %	
Mode de vie sain						
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs : « *Healthy Lifestyle Program* »	6	10	10	[c]	



CONTRIBUER À PRÉSERVER LA PLANÈTE ET À RÉGÉNÉRER SES RESSOURCES NATURELLES

Engagements	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement vs 2030
Agriculture durable et régénératrice						
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle[d]	88 %	90 %	100 %	100 %	
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des exploitations contrôlées selon la Charte Bel pour le bien-être animal dans les trois dernières années[e]	78 %	98 %	100 %	100 %	
Développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de l'amont	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone[e]	94 %	95 %	100 %	100 %	
Accompagner et valoriser les pratiques d'agriculture régénératrice dans nos filières	Part du volume de lait acheté dans le Groupe dont les fermes sont en transition vers l'agriculture régénératrice	[f]	8 %	[f]	100 %	
	Part du volume de Pommes fraîches achetées dans le Groupe dont les fermes sont en transition vers l'agriculture régénératrice	[f]	12 %	[f]	100 %	
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements responsables et certifiés de matière grasse végétale	100 %	96 %	100 %	100 %	
Portions durables						
Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile[g]	82 %[h]	82 %	90 %	100 %	
Climat - Biodiversité - Eau						
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies)	29 %	25 %	0 %	0 %	
Réduire les émissions de GES sur les Scopes 1 et 2	Émissions de GES scopes 1 et 2 vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO_2)	– 41 %	– 41 %	– 34 %[i]	– 55 %[i]	
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris	Bilan carbone global (Scopes 1, 2, 3) vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO_2)[j]	– 14 %[k]	– 6 %[k]	– 12 %[i]	– 18 %[i]	
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Prélèvement d'eau par tonne de produits finis vs 2017	– 5 %	– 7 %	– 16 %	– 33 %	

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

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

Engagements	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement vs 2030
Pour tous les consommateurs, à tous les moments, tous les endroits						
Contribuer à rendre accessible son offre au plus grand nombre	Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence (en millions)	401	415	440	500	
Des programmes inclusifs d'entrepreneuriat						
Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	Nombre de participants à un programme *Rising Communities*	4 239	8 397(l)	(m)	40 000	
Une offre de produits positifs (pour la planète et pour la santé)						
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs »(n)	48 %	46 %	(o)	(o)	

CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE POUR TOUT SON ÉCOSYSTÈME

Engagements	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement vs 2030
Pour tous les collaborateurs						
Promouvoir un dialogue positif	Engagement collaborateur (*Your Voice*) (note sur 100)	78	78	77	80	
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF Bel (Taux de Fréquence des Accidents) *Les taux de fréquence calculés selon la définition CSRD sont présentés dans la section 3.3.1.2.1 du RAFI.*	2,42	2,57	3	1	
Promouvoir la diversité Femmes - Hommes	Part des femmes dans le Top management	32 %	34 %	35 %	40 %	
Renforcer le sentiment d'inclusion	Sentiment d'inclusion d'après l'enquête *Your Voice* (note sur 100)	77	79	(b)	85	
Pour tout l'écosystème Bel, producteurs, consommateurs et communautés						
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100)(p)	60	64	55	65	
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Pourcentage d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire « *best-in-class* » dans sa catégorie (*Advantage Survey*)*	64 %(q)	50 %(r)	100 %	100 %	

* Hors activité Squeeze.
(a) Hors Iran.
(b) Nouvel indicateur en 2023 pour lequel un objectif a été défini à moyen terme (2030) plutôt qu'à court terme (2025).
(c) La feuille de route pour 2030 et l'objectif associé sont en cours de définition.
(d) Hors bassins laitiers américains et canadiens.
(e) Hors bassin laitier canadien.
(f) Nouvel indicateur en 2025 pour lequel un objectif a été défini à moyen terme (2030).
(g) Hors cire.
(h) À partir de 2025, avec sous-traitance. La donnée 2024 n'a pas été recalculée.
(i) Ces objectif de réduction nette des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 sont alignés avec le scénario de réduction 1,5°C, validé par SBTi, dont l'objectif est de réduire de -75% en valeur absolue les émissions sur les scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de -25% en valeur absolue les émissions sur le scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.
(j) Pour la mesure du scope 2, méthode fondée sur le marché. Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 et en 2025 pour refléter les évolutions de méthodologie afin de conserver un périmètre comparable entre 2017, comme demandé dans le cadre du SBTi.
(k) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(l) À partir de 2025, l'indicateur est calculé de façon incrémentale d'une année à l'autre, avec pour point de départ 2024.
(m) L'objectif a été défini pour 2030, sans objectif intermédiaire.
(n) Les produits considérés comme positifs répondent à des critères nutrition recettes «positives» ET à l'un des critères environnementaux suivants : lait d'origine biologique, sans OGM ou issu de vaches ayant accès au pâturage, emballage recyclable et/ou compostable à domicile ou intensité carbone alignée avec l'objectif de réduction du Groupe. L'Iran est exclut du périmètre.
(o) Un objectif sera à terme fixé.
(p) Hors lait collecté et pommes. L'objectif 2025 est uniquement sur le périmètre Cheese, dans le cadre de la consolidation des périmètres Cheese & Squeeze en 2023, un objectif commun est défini en 2030.
(q) 14 enquêtes Advantage Survey réalisées en 2024 sur les marchés France, Etats-Unis, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas, République Tchèque et pour la première année sur le marché des Emirats Arabes Unis (nouveau en 2024).
(r) En 2025, 12 enquêtes Advantage Survey ont été réalisées sur les marchés France, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas, République tchèque, Émirats arabes unis et pour la première année sur le marché de l'Arabie Saoudite (nouveau en 2025).

3.1.3.1.6 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces opérations de financement ne requièrent pas de résultats spécifiques en 2025, la prochaine échéance de revue de l'atteinte des objectifs est en 2026.

ZOOM SUR LA FONDATION BEL[2]

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

- en externe, à l'international, elle soutient les cantines scolaires dans les pays les plus pauvres pour que chaque enfant puisse bénéficier d'un repas sain et équilibré à l'école. En France, elle accompagne des associations qui luttent contre la précarité alimentaire des enfants et les sensibilisent à une alimentation saine ;
- au sein du Groupe Bel, elle co-organise les *Days for Good,* une semaine de solidarité pendant laquelle les collaborateurs peuvent s'engager auprès d'associations ou d'ONG pour soutenir la mission du Groupe (voir 3.3.1.2.1.4 *« Actors for Good :* le programme d'engagement à impact des collaborateurs »).

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

Le rapport d'activité de la Fondation Bel est disponible sur le site internet du Groupe Bel.

(1) 2023-11-bel-sl-financing-framework-update-vlast.pdf.
(2) Pour plus d'informations sur la Fondation Bel : Fondation Bel – Accueil (https://www.fondation-bel.org/fr/).

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

3.1.3.2.1 Interactions avec les parties prenantes

Pour le Groupe, dont les activités et le modèle d'affaires reposent sur des interactions entre un grand nombre de parties prenantes, entretenir des relations pérennes, bénéfiques et durables avec ces dernières constitue un enjeu crucial. Le Groupe a ainsi fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes, à la fois internes et externes. Selon les parties prenantes, la Gouvernance est informée des issues du dialogue par les membres du Comité exécutif, eux-mêmes informés par les experts métiers de leurs périmètres.

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

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

	Principales parties prenantes	Exemple d'entités	Modalités de dialogue	Sujets abordés	Principales issues des dialogues
	**Les collaborateurs**	• Ensemble des collaborateurs • Représentants du personnel • Salariés actionnaires (« WeShare »)	• Enquête annuelle *Your Voice* • Rencontres régulières avec les représentants du personnel (ex. : deux fois par an avec le Comité européen) • Bel Ethics Line • Discussions avec les représentants des actionnaires salariés dans le cadre des Assemblées générales	Voir 3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants » Voir 3.1.2.1 « Le rôle des organes d'administration »	Voir 3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants » Voir 3.1.2.1 « Le rôle des organes d'administration »
	**Les consommateurs**	• Consommateurs	• Revue des commentaires clients (service Client et sur les réseaux sociaux par exemple) et réponse à ces commentaires	Voir 3.3.3.1.1 « Intérêts et points de vue des parties prenantes »	Voir 3.3.3.1.1 « Intérêts et points de vue des parties prenantes »
	**Les agriculteurs et producteurs partenaires**	• Filière Lait : – APBO (Association des Producteurs de lait Bel Ouest), – OPMB (Organisation des Producteurs Mont-Blanc), – coopératives, – producteurs.	• Réunions avec les associations représentant la filière (APBO, OPMB par exemple) • Dialogue direct entre les producteurs et les techniciens locaux de Bel : visites à la ferme et invitations à des réunions annuelles • Enquêtes Farmer's Voice dans les bassins laitiers avec lesquels le Groupe est en contact direct avec les producteurs	• Volumes de production • Prix du lait • Qualité du lait • Nutrition animale • Agriculture durable • Transition Carbone • Bien-être animal • Qualité de vie des agriculteurs	Voir 3.3.2.2.1.2 « Actions en amont, à travers le pilier Producteurs Partenaires de la Charte pour un amont laitier durable »
		• Filière Fruit : – Intermédiaires, tels que des coopératives, – producteurs.	• Dialogue direct	• Agriculture durable et régénératrice • Biodiversité • Gestion de l'eau • Sécurisation de la filière • Prix des fruits	Voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »
		• En 2022, lancement de l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice.	• Environ trois webinaires par an rassemblant différents acteurs de la filière de l'amont à l'aval pour partager des bonnes pratiques, défis, etc.	• Agriculture durable et régénératrice	

	Principales parties prenantes	Exemple d'entités	Modalités de dialogue	Sujets abordés	Principales issues des dialogues
	**Les fournisseurs et sous-traitants**	Les Fournisseurs Focus : • Fournisseurs Aluminium (Approvisionnement de solutions innovantes visant à réduire l'empreinte carbone des emballages)	• Réunions régulières avec les acheteurs pour faire une revue des actions menées par les fournisseurs et pour identifier les risques et les opportunités liés à la RSE • Partenariat commercial	• Notes EcoVadis • Décarbonation • Innovations RSE • Changement climatique	Voir : 3.4.2.4 « Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2) » Voir 3.2.1.2.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur – Travailler sur les emballages » Voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »
	**Les fournisseurs et sous-traitants**	• Les sous-traitants	• Réunions régulières avec la Direction Sous-traitance pour faire une revue des actions menées par les fournisseurs et pour identifier les risques et les opportunités liés à la RSE	• Conditions de travail des salariés des sous-traitants • Protection de l'environnement	Voir 3.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur » et 3.2.1 « Climat »
		• Depuis 2017, Bel est membre de l'initiative sectorielle EcoVadis *PROGRESS*	• Réunions régulières	• Travail collectif pour améliorer la performance RSE dans la chaîne d'approvisionnement du secteur des biens de grande consommation et ainsi créer un effet de synergie entre parties prenantes	Voir 3.4.2.3.2.2 « La collaboration avec les parties prenantes »
	**Les clients**	Les clients Focus : • Groupe Carrefour • Microentrepreneurs (détaillants au Maroc, au Vietnam, etc.)	• Réponses aux questionnaires sur la démarche RSE du Groupe Bel (y compris évaluation *Carbon Disclosure Project* – CDP) • Étude annuelle *Advantage Survey* • Négociations annuelles • Discussions dans le cadre de l'accord commercial innovant au service de la transition alimentaire et climatique • Discussions lors de la visite des équipes commerciales Bel, y compris lors des mises en rayon • Discussions lors de réunions ad hoc organisées	• Transition alimentaire et trajectoire bas carbone • Satisfaction client • Mise en avant de l'offre végétale des produits Bel et de formats adaptés aux enjeux d'accessibilité, sur l'ensemble des circuits de distribution • Soutien à la filière laitière avec un prix du lait revalorisé correspondant à l'accord Bel & APBO renouvelé pour la neuvième année consécutive (Association des producteurs de lait Bel Ouest) • Prise en compte de l'évolution du prix du lait • Évolution de l'empreinte carbone des produits Bel chez Carrefour • Aide sociale des micro-entrepreneurs indépendants	Voir 3.4.2.5.2 « Mener des projets conjoints avec les clients » et 3.4.2.5.1.3 « Suivre la satisfaction client » Voir 3.3.2.3 « En aval, en soutenant des partenaires microentrepreneurs »
		Représentants des industriels auprès des distributeurs : • ILEC • Consumer Goods Forum	• Partage de bonnes pratiques entre acteurs internationaux majeurs du secteur des produits de grande distribution	• Climat • Gaspillage alimentaire • Emballage • Nutrition	Voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables » et 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »
	**Les investisseurs**	• Souscripteurs des obligations émises par le Groupe • Banques	• Événements financiers/ réunions avec les investisseurs • Intégration d'indicateurs extra-financiers pour mesurer la performance du Groupe	• Pratiques commerciales éthiques • Financement responsable	

	PRINCIPALES PARTIES PRENANTES	EXEMPLE D'ENTITÉS	MODALITÉS DE DIALOGUE	SUJETS ABORDÉS	PRINCIPALES ISSUES DES DIALOGUES
	**Les ONG et experts scientifiques**	• Comité scientifique nutrition, rassemblant des experts en nutrition de différents continents • Experts en nutrition, comportements alimentaires • EAT-Lancet	• Deux réunions par an, et des sollicitations en fonction des besoins • Échanges en fonction des sujets de réflexion sur les orientations Nutrition du Groupe • Participation aux sessions de dialogue « *Communities for Action* » organisées dans le cadre de la Commission EAT-Lancet sur les systèmes alimentaires sains, justes et durables	• Enjeux nutritionnels mondiaux, spécificités locales, conseils sur les orientations nutrition du Groupe • Evolution des comportements alimentaires, enjeux liés à la malnutrition, etc. • Contribution à la rédaction du brief pour action	Voir 3.3.3.2.2 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains »
	Les ONG et experts scientifiques	ONG et initiatives en faveur de l'environnement (WWF France, Earthworm Foundation, Biosphères, SBTi, Sustainable Agriculture Initiative, Dairy Methane Action Alliance, Entreprises engagées pour la nature, Business for nature)	Échanges réguliers et partage de bonnes pratiques pour développer un modèle agricole durable et résilient	• Alimentation animale • Amont laitier • Forêt • Biodiversité • Agriculture régénératrice • Émissions de méthane • Soutien aux agriculteurs	Voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur » Voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »
		Initiatives en faveur du bien-être animal : Compassion in World Farming France (CIWF)	Réunion annuelle ou bisannuelle pour faire une revue des actions menées par Bel et pour identifier les risques et les opportunités liés au bien-être animal	• Bien-être animal	Voir 3.4.2.2 « Politiques et actions en matière de bien-être animal »
		Root Global : plateforme de consolidation des données carbone dans les fermes	Participation de Bel au développement de la plateforme	• Carbone	Voir 3.2.2.3.3.3 « Réduire les émissions de GES du Scope »
	**Les administrations et institutions**	Global Compact des Nations unies	Bel adhère à l'initiative et rend compte de ses progrès annuellement sur les grands principes de cette dernière (« Communication sur le progrès »)	• Respect des droits humains et des normes du travail • Lutte contre la corruption • Respect de l'environnement	Voir 3.4.2.3.2.2 « La collaboration avec les parties prenantes »
		Ministère français de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, et Pôle-relais tourbières (animé par la Fédération des conservatoires d'espaces naturels)	Participation aux discussions tripartites entre les représentants spécialisés du ministère, du Pôle-relais et du Groupe, sur la construction de la méthodologie et du lancement du Label bas-carbone pour les projets de réhabilitation de tourbières.	• Label bas carbone pour les projets de réhabilitation de tourbière afin de valoriser dans les stratégies climat les investissements qui sont faits dans la réhabilitation	Voir 3.2.1.2.4.4 « Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone »
		Roquelaure Entreprises & Biodiversité (ministère de la Transition Environnementale)	Bel et Carrefour ont été désignées comme entreprises pionnières pour animer un groupe de travail sur la biodiversité : partage de bonnes pratiques.	• Biodiversité	Voir « Évaluer son empreinte biodiversité » dans 3.2.4.2.3 « Mesurer l'empreinte biodiversité et engager les parties prenantes du Groupe »

	Principales parties prenantes	Exemple d'entités	Modalités de dialogue	Sujets abordés	Principales issues des dialogues
	**Acteurs académiques**	• Universités et grandes écoles (Inrae, AgroParisTech, université West Michigan, NYU) • *Next food collective* avec l'Université Libre d'Amsterdam et l'Université de Wageningen • Chaire aliments et bien manger • ANR (Agence Nationale de Recherche) en France	• Bel finance une filière de recherche et d'expérimentation auprès de l'université West Michigan. • Soutien à des projets de recherche sur la transition alimentaire vers une alimentation plus saine et plus durable. • Partenaire d'un projet de recherche trandisciplinaire pour plus de protéines de légumineuses dans l'alimentation.	• Agriculture régénératrice • Transition alimentaire	Voir 3.2.4.2.3.3 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes » Voir 3.3.3.2 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains »
	**Syndicats et associations professionnels**	• Syndicats et associations professionnelles et interprofessionnelles agricoles (EDA, Pact'Alim, GECO Foodservice, Atla, Cniel, Fnil, ANPP, etc.) • Organisations visant à améliorer le traitement des déchets : CELAA (Club de l'emballage léger en aluminium et acier), l'AREME(Association pour le recyclage des emballages et objets métalliques légers), l'AIRE (Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages), etc.	• Réunions annuelles • Participation aux initiatives de la Commission Nutrition • Participation à des tests de solution de tri des emballages légers en aluminium et promotion du déploiement de ces solutions • Réunions d'avancement plusieurs fois par an	• Cadres de certifications des matières premières, y compris cadre pour l'agriculture régénératrice • Nutrition, information du consommateur • Avenir des filières, y compris renouvellement des générations • Circularité des emballages en aluminium léger	Voir 3.3.3.2 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains » Voir « Recycler les emballages » dans 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables »
	**Les actionnaires**	Unibel, holding du Groupe Bel	Formation des instances de gouvernance d'Unibel aux enjeux RSE	• Environnement • Social • Nutrition • Conduite des Affaires	Voir 3.1.2 « Gouvernance »

Spécifiquement, les comités sociaux et économiques français et européens ont été consultés sur les opérations stratégiques de l'entreprise, y compris la stratégie RSE du Groupe en 2025. Lors de ces consultations, l'analyse de double matérialité et son résultat ont notamment été partagés.

3.1.3.2.2 Indice d'Impact positif

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

Stable pour la troisième année consécutive, l'indice d'impact du Groupe atteint 89/100 en 2025. Les progrès significatifs en accessibilité et en achats responsables compensent partiellement des performances en-deçà de l'objectif sur le volet satisfaction client.



RELATIONS COMMERCIALES CONSTRUCTIVES

Bel renforce une relation commerciale constructive avec ses distributeurs en développant des coopérations ciblées et des initiatives conjointes au service d'une transition alimentaire durable. L'ambition du Groupe est de progresser ensemble vers un modèle générateur d'impact positif.

OBJECTIF POUR 2025
Être classé dans le top 5 en matière de satisfaction client de ses plus grands pays de distribution.
En 2025, 6 études placent le Groupe dans le Top 5, soit 60 % de son objectif.

2020 — 60 % — 2025

EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

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

OBJECTIF POUR 2025
Limiter ses émissions de CO_2 à 3,9 $MtCO_2$, pour être aligné avec le scénario de réduction +1,5 °C, validé par SBTi.
En 2025(1), le Groupe intègre pour la première année sa filiale Shadong JunJun® Cheese dans le calcul de son bilan carbone, impactant l'atteinte de son objectif 2025, tout en restant proche de la trajectoire fixée.

2020 — 94 % — 2025

AGRICULTURE DURABLE

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

OBJECTIF POUR 2025
Obtenir un score agrégé de 100 % sur trois enjeux clés : les hommes, la planète et les animaux(1).
En 2025, le Groupe est à 95 % de son objectif.

2020 — 95 % — 2025

PRODUITS POUR TOUS

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

OBJECTIF POUR 2025
Toucher 440 millions de consommateurs.
En 2025, le Groupe augmente fortement son nombre de consommateurs par rapport à 2024, avec 415 millions dans le Monde, soit 94 % de son objectif.

2020 — 94 % — 2025

COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES ENGAGÉS

En mesurant chaque année l'engagement des collaborateurs et collaboratrices, l'ambition de Bel est de développer leur sentiment d'appartenance et leur épanouissement au travail, dans une démarche d'amélioration continue.

OBJECTIF POUR 2025
Avoir 77 % d'employés engagés envers la mission du Groupe, mesuré par l'enquête annuelle Your Voice.
Le Groupe a maintenu en 2025, sa performance des années précédentes, et a atteint en 2025 son objectif sur l'engagement.

2020 — 100 % — 2025

Bel s'engage

Bel s'engage auprès de 5 parties prenantes clés : ses clients, ses collaborateurs, les agriculteurs, ses consommateurs et la planète. L'impact du Groupe sur chacun est quantifié au moyen d'un objectif à long terme défini à 2035, la couleur de chaque segment correspondant au score atteint par rapport à l'objectif intermédiaire fixé à 2025 : vert si le score d'avancement est supérieur à 90 %, jaune entre 60 % et 90 %, et rouge inférieur à 60 %. Ils sont ensuite agrégés en un indice global, au centre du cercle.

(1) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(2) Pour permettre la comparaison avec l'objectif 2025, des indicateurs « amont laitier » ont été sélectionnés. Les indicateurs agriculture régénératrice et leurs objectifs remplaceront à terme cette mesure.

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

> Environnement

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE					
Adaptation au changement climatique					
Impact positif	Travailler avec les fournisseurs sur des solutions d'adaptation climatique pour une transition équitable (approvisionnement et disponibilité des matières premières).	Travailler avec les fournisseurs sur l'adaptation des matières premières à la résilience de l'approvisionnement, avec des incitations financières par exemple, et des pratiques agricoles à long terme telles que l'agriculture régénérative.	Amont	MT	Réel
Risque	Augmentation des investissements relatifs à la mise en œuvre de solutions d'adaptation au climat dans les activités de Bel.	La mise en œuvre de solutions pour s'adapter au climat et faire face à des conditions météorologiques plus imprévisibles implique des coûts plus élevés pour Bel (logistique, protection des sites de production et des équipements, etc.).	Opérations	MT	
Risque	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (énergie, matières premières, transport, etc.) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix).	Une mauvaise anticipation pourrait conduire à une augmentation du coût de l'énergie achetée pour les opérations propres de Bel, et à une augmentation du coût des biens et services achetés (par exemple, la volatilité des prix de l'énergie due à l'évolution du mix énergétique vers une élimination progressive des combustibles fossiles) pour sa chaîne de valeur, ce qui pourrait générer des pénuries et/ou des ruptures de stock. En outre, les conditions climatiques peuvent perturber la chaîne de valeur amont de Bel en entraînant une réduction de la production agricole ou l'endommagement des cultures, par exemple, ce qui augmente le coût des matières premières pour Bel. De plus, les investissements des fournisseurs en vue de s'adapter au changement climatique pourraient être impactés sur les prix d'achat des matières premières.	Amont + Opérations	MT	
Risque	Coûts supplémentaires dus au respect des nouvelles réglementations et pénalités, notamment le prix du carbone et la taxe carbone.	Les nouvelles réglementations exigent un travail de conformité pour Bel et représentent une menace de nouvelles sanctions qui peuvent générer des surcoûts (risque de transition).Affectant toute la chaîne de valeur (approvisionnement, chaîne d'approvisionnement ainsi que production), une hausse rapide du prix du carbone pourrait avoir des impacts importants sur les coûts pour le Groupe.	Opérations	LT	
Opportunité	Développement d'un nouveau portefeuille de produits grâce à de nouveaux produits (à base de plantes, protéines alternatives, végétaux).	Bel oriente ses activités vers de nouveaux produits végétaux et non laitiers, participe à la R&D sur des protéines alternatives laitières, afin de s'adapter au changement climatique, ce qui entraînerait des gains de marché et de revenus.	Amont + Opérations + Aval	MT	
Atténuation du changement climatique					
Impact négatif	Émissions de gaz à effet de serre dues aux opérations propres et aux activités de la chaîne de valeur.	Les opérations propres de Bel et les activités de la chaîne de valeur telles que l'élevage, la production de légumes et de fruits et la fabrication de produits laitiers génèrent des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de combustibles fossiles et d'engrais, ainsi que des émissions de méthane, qui contribuent de manière significative au changement climatique.	Amont + Opérations + Aval	CT	Réel
Impact positif	Travailler avec les fournisseurs, clients et consommateurs sur des solutions d'atténuation climatique pour éviter et réduire les émissions de gaz à effet de serre.	Amélioration des pratiques d'approvisionnement en mettant en œuvre des programmes de transition climatique avec les fournisseurs, réduisant ainsi les émissions de GES du Scope 3 et ralentissant indirectement le changement climatique. Inspirer et faire grandir l'amont agricole pour travailler sur des solutions innovantes telles que l'agriculture régénératrice afin de réduire les émissions de GES. Collaborer avec les canaux de recyclage locaux et mondiaux pour mettre en œuvre des programmes de recyclage de nos emballages, réduire ou améliorer l'achat de matériaux, lutter contre le gaspillage et la perte alimentaires, et ainsi réduire indirectement les émissions de Scope 3 liées aux produits.	Amont + Aval	CT	Réel
Risque	Perte de revenus due au déréférencement de nos produits par les clients en raison de leur impact sur l'environnement.	Une image dégradée auprès des consommateurs en raison du non-respect des nouvelles réglementations, du non-respect des engagements de Bel en matière de climat (à la demande des agences de notation non financière, des analystes des investisseurs, des clients) ou de l'insuffisance de la stratégie climatique par rapport aux pairs pourrait avoir une incidence sur les revenus de Bel.	Aval	MT	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
E2 – POLLUTION					
Prévention et réduction de la pollution					
Impact négatif	Impact sur la planète et sur la santé humaine de la pollution de l'eau due à nos activités et aux activités de notre chaîne de valeur.	La pollution de l'eau résultant des activités du Groupe a un impact négatif direct sur l'environnement et la santé humaine. L'eau contaminée menace les écosystèmes aquatiques, réduit la biodiversité et limite l'accès à l'eau propre pour les communautés locales. À travers la chaîne de valeur, des processus tels que l'agriculture, le transport et la fin de vie des produits contribuent à ces impacts, affectant les travailleurs et les populations environnantes.	Amont + Opérations	MT	Réel
Impact négatif	Impact de la pollution des sols sur la planète et sur la santé humaine issue de nos opérations et de notre chaîne de valeur.	La pollution des sols résultant des activités opérationnelles du Groupe a un impact négatif direct sur l'environnement et la santé humaine. Les sols contaminés dégradent la qualité des terres, réduisent la productivité agricole et nuisent à la biodiversité. À travers la chaîne de valeur, des processus tels que l'agriculture, le transport et la fin de vie des produits contribuent à ces impacts, affectant les travailleurs et les communautés environnantes.	Amont + Opérations	MT	Réel
Impact négatif	Impact de la pollution de l'air sur la planète et sur la santé humaine due aux activités en amont.	Les activités agricoles en amont du Groupe Bel (produits laitiers et fruitiers) génèrent des émissions de méthane et d'azote, contribuant à la formation de particules fines et à la pollution de l'air. Ces émissions atmosphériques ont des impacts négatifs sur la santé humaine et les écosystèmes.	Amont	MT	Réel
Risque	Atteinte à l'image du Groupe s'il est perçu comme un pollueur, entraînant une baisse des revenus.	Les pratiques environnementales des fournisseurs ou dans les opérations du Groupe qui ne sont pas conformes aux réglementations mondiales et/ou locales peuvent conduire à des controverses susceptibles de diminuer la confiance des parties prenantes, d'augmenter les amendes réglementaires et de nuire à la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Amont + Opérations	MT	
Risque	Perturbation des opérations dues à la pollution des sols et de l'eau ainsi qu'au non-respect des réglementations	La pollution de l'eau et des sols liée aux activités opérationnelles peut entraîner des interruptions ou des retards de production, affectant ainsi les revenus de Bel et de ses fournisseurs. Le non-respect des réglementations environnementales ou l'apparition de nouvelles exigences peut également augmenter les coûts juridiques et de conformité, tout en perturbant la chaîne d'approvisionnement.	Amont + Opérations + Aval	MT	
Risque	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (matières premières, etc.) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix) due à la pollution.	La dégradation environnementale et la pollution des terres, de l'air et de l'eau peuvent réduire la disponibilité des ressources, augmenter les coûts des matières premières et perturber la chaîne de valeur. Ces pollutions accroissent aussi les risques de sécurité alimentaire, entraînant des coûts supplémentaires d'assainissement et d'assurance.	Amont + Opérations	MT	
E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES					
Optimisation de la quantité d'eau utilisée					
Impact négatif	Disponibilité réduite des ressources hydriques.	Le prélèvement et la consommation massive d'eau, en particulier pour l'élevage et dans la chaîne de valeur de Bel, peuvent entraîner des pénuries d'eau dans certaines régions, ce qui contribue également au changement microclimatique.	Amont	MT	Potentiel
Impact positif	Travailler avec les fournisseurs sur l'optimisation de la consommation en eau et la résilience hydrique (prélèvement, consommation, prise en compte du stress hydrique local), et au sein de notre chaîne de valeur (approvisionnement et disponibilité des matières premières, agriculture régénératrice).	Amélioration des pratiques d'achat en tenant compte du sujet de l'eau dans les discussions avec les fournisseurs (essentiellement les fournisseurs clés), en particulier sur l'optimisation de la consommation en eau et la résilience hydrique, réduisant ainsi les impacts environnementaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement.	Amont	MT	Réel
Risque	Capacité à investir pour éviter/réduire/ recycler/réemployer les prélèvements d'eau et optimiser la consommation.	L'intégration de ratios hydriques dans notre processus de R&D et le développement de nouveaux produits, de même que la capacité de financement de la feuille de route pour l'eau au regard des Scopes 1 et 2, peuvent nécessiter des investissements.	Opérations	MT	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
Risque	Les pénuries d'eau ou les rationnements ont un impact sur la continuité des activités de nos usines et de nos fournisseurs, dont les producteurs agricoles.	Des pénuries d'eau ou un rationnement peuvent freiner la production de Bel et perturber la collecte du lait auprès des producteurs laitiers, menaçant la continuité des activités. La disponibilité limitée de l'eau affecte également les fournisseurs de Bel ayant des cultures ou des productions à forte intensité hydrique, l'élevage en particulier, peuvent pâtir d'une augmentation des coûts et amplifier les conditions de sécheresse.	Amont + Opérations	MT	
Optimisation de la qualité de l'eau					
Impact négatif	Pollution de l'eau et non-respect de la conformité entraînant des impacts pour les écosystèmes aquatiques tout au long de la chaîne de valeur.	Les activités industrielles de Bel, dont la production de déchets, l'utilisation de produits chimiques toxiques et les rejets d'eaux usées, peuvent contribuer à la pollution de l'eau et nuire à la biodiversité et aux habitats aquatiques autour de ses sites. Le Groupe a également un rôle à jouer pour les risques de pollution tout au long du cycle de vie du produit, y compris les activités en amont et en aval telles que la gestion des résidus de bauxite.	Amont + Opérations + Aval	CT	Potentiel
Risque	Mise en conformité environnementale et risques réputationnels liés à la gestion des eaux usées	L'augmentation des exigences réglementaires pour le traitement des eaux usées augmente les coûts opérationnels de Bel. Le non-respect ou les incidents environnementaux accidentels, internes ou chez les fournisseurs, peuvent déclencher des controverses, réduire la confiance des parties prenantes, entraîner des amendes et nuire à la réputation de la marque, affectant finalement la performance financière.	Amont + Opérations	CT	
E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES					
Protection de la biodiversité et des écosystèmes					
Impact négatif	Perte de biodiversité due à des écosystèmes endommagés et interdépendants.	Les pratiques industrielles de Bel émettent des gaz à effet de serre, accélérant les perturbations climatiques et contribuant à la dégradation des milieux naturels (eau douce, terre, air) et de la faune. Les écosystèmes sont aussi affectés par les polluants de l'eau et des sols, tels que les déchets solides générés par les opérations de Bel.	Opérations	MT	Réel
Impact négatif	Les activités agricoles en amont ont un impact sur la biodiversité, en particulier en termes d'affectation des terres, de destruction de l'habitat, de dégradation de l'eau et des sols, de déchets et de perturbations.	Les activités agricoles des fournisseurs de Bel conduisent directement à l'affectation des terres, la destruction de l'habitat (y compris la déforestation), la dégradation de l'eau et des sols, ainsi que les émissions de GES, entraînant une perte de biodiversité.	Amont	MT	Réel
Impact positif	Soutenir la transition vers des solutions positives pour la nature, telles que l'agriculture régénératrice ou la restauration de la biodiversité et des écosystèmes, augmentant ainsi la résilience de l'amont agricole.	Les efforts visant à soutenir la transition vers des solutions naturelles en améliorant les pratiques des fournisseurs ou en participant à des projets de restauration ont un impact positif sur les habitats, l'eau douce, les terres et les sols, et contribuent à préserver la biodiversité et les écosystèmes, et à accroître la résilience des exploitations.	Amont	LT	Réel
Risque	Risque opérationnel lié à la dégradation des terres, à la perte de biodiversité et à la rareté des matières premières.	La perte de terres sous l'effet de la désertification et de la dégradation des sols, ainsi que la perte de biodiversité et la détérioration des écosystèmes, diminuant les rendements agricoles et forestiers, pourraient limiter la disponibilité des terres pour la chaîne d'approvisionnement de Bel et augmenter les coûts des matières premières ou perturber les opérations.	Amont + Opérations	MT	
E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE					
Emballages responsables					
Impact négatif	Impacts environnementaux dus à l'extraction et à la transformation des ressources naturelles pour les matériaux d'emballages.	L'utilisation de matériaux d'emballage issus de ressources naturelles, en particulier via l'extraction d'énergie non renouvelable et de matières premières, a un impact négatif sur l'environnement.	Amont	CT	Réel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
Impact négatif	Pollution de l'eau et des sols due aux déchets d'emballage tout au long de la chaîne d'approvisionnement et en fin de vie de l'emballage.	Les déchets d'emballage générés tout au long de la chaîne d'approvisionnement de Bel entraînent la pollution de l'eau et des sols, et détériorent les écosystèmes locaux.	Amont + Opérations + Aval	CT	Réel
Risque	Capacité à investir et à se conformer à la réglementation croissante.	Les contraintes autres que les restrictions économiques, telles que la réglementation, les interdictions de mise sur le marché, les quotas ou l'interdiction d'utilisation de ressources naturelles, les normes/programmes de certification, etc. augmentent indirectement les coûts d'exploitation en termes de conformité, de restrictions sur les produits et de perturbation de la chaîne d'approvisionnement. Les réglementations émergentes et en constante évolution auxquelles le Groupe ne se conforme pas directement peuvent entraîner des amendes pour le Groupe.	Amont + Opérations	CT	
Risque	Risque de perte de revenus et de dommages à la réputation du Groupe dus aux attentes des consommateurs et controverses liées à l'emballage.	Bel fait face au risque d'une baisse des ventes en raison de l'évolution des préférences des consommateurs pour un emballage durable, d'une acceptation limitée des formats innovants et de l'incapacité à répondre aux attentes des distributeurs ou détaillants, souvent plus strictes que la réglementation. De plus, les controverses liées à l'emballage peuvent éroder la confiance des parties prenantes, déclencher des sanctions réglementaires et nuire à la réputation de la marque, affectant finalement la performance financière.	Aval	CT	
Lutte contre le gaspillage alimentaire					
Impact négatif	Impacts environnementaux liés aux déchets alimentaires et à l'utilisation des ressources.	L'utilisation des ressources et les déchets alimentaires générés tout au long de la chaîne de valeur de Bel ont un impact sur le changement climatique, notamment en raison de la surexploitation de ressources qui ne sont finalement pas consommées. De plus, les déchets et pertes alimentaires peuvent entraîner une pollution de l'air, des plans d'eau et des sols, ainsi que la détérioration des écosystèmes locaux, et avoir un impact accru sur le changement climatique.	Amont + Opérations + Aval	CT	Réel
Impact positif	Le modèle économique des portions contribue à réduire le gaspillage alimentaire dans notre chaîne de valeur en aval.	Le développement du format des portions peut générer des bénéfices pour l'environnement et les consommateurs, tels qu'une plus grande sécurité alimentaire, la diminution des excès de consommation et des déchets alimentaires, un apport nutritionnel adéquat et une meilleure accessibilité dans différentes régions à travers le monde. Le format des portions a pour effet de réduire les déchets en limitant les restes à la maison et en prolongeant la période de consommation des produits, car ceux-ci restent fermés, aussi bien en magasin qu'à la maison.	Opérations + Aval	CT	Réel
Oppor-tunité	Amélioration de la productivité tout en minimisant les pertes et les dégradations, en priorisant le réemploi, ou en cherchant à récupérer les déchets alimentaires inévitables.	Les efforts visant à diminuer les pertes de production et à éviter les dégradations en priorisant le réemploi ou en cherchant à récupérer des déchets alimentaires inévitables contribueront à réduire la consommation de ressources et à améliorer la productivité, réduisant ainsi les coûts d'exploitation.	Opérations	CT	
Gestion des déchets industriels					
Impact négatif	Pollution des écosystèmes due à la production de déchets et à une gestion déficiente.	La fin de vie des déchets évacués en décharge peut avoir un impact négatif sur l'environnement et la santé humaine (pollution des écosystèmes, des sols et des eaux, changement climatique, pollution de l'air, etc.).	Opérations	CT	Réel

CT : court terme. MT : moyen terme. LT : long terme.

Social

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE					
Conditions de travail (personnel de l'entreprise)					
Impact négatif	Impact sur la santé et la sécurité des collaborateurs.	Les activités industrielles peuvent avoir une incidence importante sur la santé et la sécurité des travailleurs, entraînant des accidents graves et des maladies professionnelles durables. Les variations des normes de santé et de sécurité d'un pays à l'autre entraînent un niveau de protection inégal des salariés. Les déplacements fréquents dans le cadre d'activités commerciales augmentent également le risque d'accidents de la route pour notre force de vente. De plus, le non-respect des horaires de travail ou le non-respect d'un dialogue social adéquat peut nuire à la santé mentale des employés et entraîner un épuisement professionnel, affectant le bien-être global de la main-d'œuvre et la productivité à long terme.	Opérations	CT	Réel
Impact positif	Créer et garantir un emploi sûr et équitable, avec des salaires et avantages salariés compétitifs dans toutes les régions où Bel opère, afin de garantir à nos employés un niveau de vie décent.	La garantie d'équité et de sécurité salariale pour les collaborateurs de Bel dans le monde entier, en particulier dans les régions où les salaires sont bas, contribue à augmenter le niveau de vie et, en fin de compte, à améliorer le bien-être des collaborateurs. Cela favorise l'inclusion sociale, renforce les économies locales et renforce le bien-être ainsi que l'engagement des employés, soutenant la résilience à long terme des entreprises et la croissance responsable.	Opérations	CT	Réel
Risque	Surcoûts liés aux impacts sur la santé et la sécurité des collaborateurs.	Surcoûts dus à l'augmentation des primes d'assurance en raison d'accidents et de problèmes de santé fréquents sur le lieu de travail, à la baisse de la productivité et à l'augmentation de l'absentéisme en raison d'incidents de santé et de sécurité, à l'augmentation de la rotation des effectifs et des coûts de formation des nouvelles recrues, et à l'indemnisation à vie des salariés en incapacité permanente suite à un accident du travail.	Opérations	CT	
Risque	Perturbations opérationnelles dues à un conflit social ou à une situation géopolitique instable.	Une gestion inadéquate des conditions de travail des collaborateurs et l'émergence de conflits sociaux peuvent entraîner des perturbations opérationnelles, entraînant une perte de revenus pour Bel. Les événements géopolitiques, tels que le Printemps arabe ou l'hyperinflation dans des domaines spécifiques, peuvent accentuer l'impact sur les opérations.	Opérations	CT	
Opportunité	Bâtir un avenir responsable avec ses collaborateurs : de bonnes conditions de travail et un dialogue social de qualité sont des facteurs de fidélisation, de motivation et d'efficacité des collaborateurs.	En investissant dans des conditions de travail responsables et un dialogue social de qualité, Bel favorise l'engagement, la fidélisation et la performance de ses collaborateurs. Ces initiatives renforcent la réputation du Groupe, réduisent les coûts liés au taux de rotation des talents et soutiennent durablement la rentabilité, tout en promouvant le bien-être et l'inclusion sociale dans toutes les régions où Bel opère.	Opérations	CT	
Manque d'équité et d'inclusion en matière de diversité (personnel de l'entreprise)					
Impact positif	Promouvoir un environnement inclusif et équitable, garantissant l'égalité des chances pour que chacun atteigne son plein potentiel, tout en réduisant la discrimination et en renforçant la diversité à tous les niveaux de responsabilité.	En favorisant un environnement de travail inclusif et équitable, Bel permet à tous les employés de s'épanouir professionnellement, quel que soit leur parcours. Promouvoir l'égalité des chances et la diversité à tous les niveaux de responsabilité aide à réduire la discrimination, améliore la performance de l'équipe et renforce la réputation de Bel en tant qu'employeur socialement responsable. Ces pratiques contribuent à l'engagement à long terme des employés, à l'attraction des talents et à une croissance durable de l'entreprise.	Opérations	MT	Potentiel
Développement des talents					
Opportunité	Renforcer la santé organisationnelle en développant les compétences clés nécessaires à l'entreprise, en soutenant la croissance professionnelle, en partageant le savoir-faire essentiel et en facilitant l'adaptation à de nouveaux postes.	En offrant un accès inclusif à la formation, au développement des talents et à l'avancement de carrière, Bel renforce l'engagement, la fidélisation et la performance des employés. Comprendre les aspirations professionnelles et favoriser la mobilité interne renforce l'agilité organisationnelle et réduit les coûts de recrutement et d'intégration. Ces efforts contribuent à la résilience commerciale à long terme et soutiennent la stratégie de croissance responsable de Bel.	Opérations	LT	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
Droits de l'homme (personnel de l'entreprise)					
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs en cas de non-respect des droits de l'homme.	Le non-respect des droits humains des collaborateurs peut avoir un impact négatif sur leurs libertés et droits fondamentaux, ce qui peut engendrer des problèmes de santé et de bien-être.	Opérations	CT	Potentiel
Risque	Violations des droits de l'homme affectant la réputation et la performance financière.	Le non-respect des droits humains des collaborateurs expose Bel à des actions en justice, des coûts financiers et des atteintes à sa réputation, tout en fragilisant la confiance des parties prenantes et la valeur l'entreprise.	Opérations	CT	
S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR					
Conditions de travail (travailleurs de la chaîne de valeur)					
Impact négatif	Impact sur la santé et la sécurité des collaborateurs de la chaîne de valeur.	Les activités industrielles et agricoles peuvent avoir un impact significatif sur la santé et la sécurité des travailleurs tout au long de la chaîne de valeur, notamment des accidents et des maladies professionnelles de longue durée. Les variations des normes de santé et de sécurité d'un pays à l'autre entraînent un niveau de protection inégal des travailleurs de la chaîne de valeur. De plus, le non-respect des conditions de travail décentes ou le non-respect du dialogue social peut nuire à la santé physique et à l'état psychologique des travailleurs (avec un risque d'épuisement par exemple), affaiblissant le respect des droits humains et la durabilité sociale.	Amont + Aval	CT	Réel
Égalité de traitement et égalité des chances pour tous (travailleurs de la chaîne de valeur)					
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect du principe de traitement équitable.	Le non-respect des principes d'égalité de traitement et d'égalité des chances pour tous les collaborateurs de la chaîne de valeur de Bel (par ex. : inégalité des chances, mauvaises conditions de travail en raison d'un salaire inégal ou d'un accompagnement inégal en termes de développement, etc.), indépendamment de leur désignation ou de leur expérience, peut avoir des impacts majeurs sur l'intégrité personnelle des salariés, diminuer leur satisfaction au travail et affecter leur bien-être.	Amont + Aval	CT	Réel
Droits de l'homme (travailleurs de la chaîne de valeur)					
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect des droits de l'homme.	L'absence de considération des droits de l'homme au sein de la chaîne de valeur peut nuire aux libertés et droits fondamentaux des travailleurs de la chaîne de valeur, entraînant des problèmes de santé et de bien-être, par exemple.	Amont + Aval	CT	Potentiel
Impact négatif	Dommages causés aux travailleurs de la chaîne de valeur en raison d'un dialogue social insuffisant.	Un dialogue social insuffisant pour les travailleurs de la chaîne de valeur peut avoir des répercussions négatives sur leurs libertés et droits fondamentaux.	Amont + Aval	CT	Potentiel
Risque	Violations des droits de l'homme des travailleurs dans la chaîne de valeur affectant la réputation et la performance financière du Groupe.	Le non-respect des normes relatives aux droits humains dans toute la chaîne de valeur de Bel peut entraîner des poursuites judiciaires, des sanctions financières et des dommages à la réputation de l'entreprise et des marques. Les crises ou controverses liées aux conditions de travail ou aux violations des droits peuvent éroder la confiance des parties prenantes, nuire à l'image des marques du Groupe, entraînant une baisse de la performance financière.	Amont + Aval	CT	
Risque	Perturbations de la chaîne d'approvisionnement dues à des pratiques ne respectant pas les droits de l'homme.	Toute inefficacité dans la conception, la mise en œuvre et le maintien du respect des droits de l'homme dans la chaîne de valeur de Bel peuvent engendrer des grèves, des difficultés à retenir les travailleurs et à recruter de nouveaux talents, des perturbations au travail ou un ralentissement des activités de l'entreprise, entraînant une augmentation des coûts d'exploitation pour Bel.	Amont + Aval	CT	
S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX					
Sécurité des consommateurs					
Impact négatif	Impact négatif d'une mauvaise gestion de la qualité des produits sur la santé physique et le bien-être des consommateurs.	Une mauvaise gestion de la qualité des produits de Bel pourrait avoir des effets négatifs sur la santé et le bien-être des consommateurs. Elle pourrait également entraver la capacité de Bel à bâtir la confiance des collaborateurs dans l'entreprise et à promouvoir une culture de la sécurité alimentaire.	Aval	CT	Potentiel
Risque	Violations de la sécurité des consommateurs à cause de problèmes de qualité des produits affectant la réputation et la performance financière du Groupe.	Le non-respect des normes de sécurité alimentaire expose Bel à des poursuites judiciaires, des coûts financiers et des atteintes à sa réputation, tout en fragilisant la confiance des parties prenantes et la performance financière des marques du Groupe.	Opérations + Aval	CT	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
Risque	Discontinuité des activités en raison de problèmes de qualité.	Toute inefficacité dans la conception, la mise en œuvre et le maintien de politiques de sécurité alimentaire dans les activités de Bel peut générer des problèmes de qualité, des ralentissements de la production et l'impossibilité d'assurer la continuité des activités, entraînant une hausse des coûts d'exploitation pour Bel. Toute répercussion vis-à-vis des normes de sécurité alimentaire actuelles (GFSI), pouvant aller de la suspension au retrait du certificat (normes privées du client également concernées), pourrait avoir un impact sur l'activité, car les clients exigent le respect de telles normes.	Opérations + Aval	CT	
Opportunité	Améliorer la réputation du Groupe et des marques et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau d'exigence dans les normes de sécurité alimentaire.	Le respect et le partage des bonnes pratiques pour améliorer la sécurité alimentaire des produits de Bel peuvent contribuer à améliorer la réputation et l'image de marque de Bel et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau d'exigence en matière de sécurité alimentaire. Cela aurait pour effet d'accroître le chiffre d'affaires grâce à une meilleure attraction et fidélisation des clients, et d'attirer les investisseurs, ce qui faciliterait les levées de fonds et l'exploitation de la dette et augmenterait ainsi la valeur de l'entreprise.	Opérations + Aval	MT	
Santé des consommateurs (alimentation plus saine)					
Impact positif	Améliorer la qualité nutritionnelle des produits : proposer aux consommateurs des produits qui allient saveur et bénéfices nutritionnels.	En proposant des produits toujours savoureux, et de meilleure qualité nutritionnelle, nous contribuons à améliorer la santé des consommateurs. Notre format de portion unique bénéficie aux consommateurs en améliorant la sécurité alimentaire, en évitant les excès de consommation, en fournissant les bons nutriments et en rendant nos produits accessibles partout à travers le monde.	Aval	MT	Réel
Impact positif	Promouvoir de meilleures habitudes alimentaires et encourager des modes de vie plus sains et plus durables.	Une prise de conscience accrue de l'importance d'une alimentation équilibrée pour la santé favorise de meilleures habitudes alimentaires, des régimes alimentaires plus sains et plus durables, ainsi que des modes de vie plus vertueux.	Aval	MT	Potentiel
Risque	Donner une image d'entreprise et/ou de marque négative due la qualité nutritionnelle des produits du Groupe.	Une crise ou une controverse liée à la qualité nutritionnelle des produits de Bel peuvent diminuer la confiance des parties prenantes, augmenter les amendes réglementaires et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Aval	CT	
Opportunité	Améliorer la réputation du Groupe et des marques et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau de qualité dans les normes nutritionnelles.	Le respect et le partage des bonnes pratiques pour améliorer la qualité nutritionnelle des produits de Bel peuvent contribuer à améliorer la réputation et l'image de marque de Bel et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau de qualité dans les normes nutritionnelles. Cela aurait pour effet d'accroître le chiffre d'affaires grâce à une meilleure attraction et fidélisation des clients, et d'attirer les investisseurs, ce qui faciliterait les levées de fonds et l'effet de levier et augmenterait ainsi la valeur de l'entreprise.	Aval	MT	
Des produits accessibles à tous					
Impact positif	Contribuer à améliorer la société en permettant à chacun d'accéder à des produits alimentaires de qualité.	En améliorant l'accès à des produits alimentaires de qualité pour tous et en permettant au plus grand nombre d'accéder à des produits plus sains (en réduisant par exemple les carences) et responsables, Bel peut lutter en faveur de la justice sociale et contribuer ainsi à une meilleure société.	Aval	MT	Potentiel
Risque	Risques liés à l'évolution des attentes et/ou des habitudes des consommateurs (diminution de la consommation de produits laitiers et adoption d'un mode d'alimentation végétalien).	L'évolution des attentes et/ou des habitudes des consommateurs peut entraîner une diminution de la consommation de produits de Bel, entraînant une baisse des performances financières. Par exemple, une diminution de la consommation de produits laitiers et l'adoption d'un mode d'alimentation végétalien.	Aval	MT	
Opportunité	L'accessibilité des produits pour les consommateurs bénéficiant de la bonne offre, sur les bons marchés et via des canaux de distribution pertinents (besoins nutritionnels, modes de vie, habitudes alimentaires, etc.) génère des opportunités de revenus supplémentaires.	Une meilleure accessibilité des produits pour les consommateurs bénéficiant de la bonne offre, sur les bons marchés et par le biais de canaux de distribution pertinents (besoins nutritionnels, modes de vie, habitudes alimentaires, etc.) peut favoriser une hausse de la consommation de produits de Bel, entraînant des performances financières plus élevées.	Aval	CT	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
Marketing et communication responsables					
Impact positif	Renforcer la confiance des consommateurs et des collaborateurs grâce à des informations sur les produits loyales et transparentes	Une communication sincère et transparente sur les produits du Groupe Bel peut renforcer la confiance des consommateurs et les aider à prendre la bonne décision, pour leur bien-être et leur santé. Cela renforce la confiance à long terme et la fidélité à la marque. En interne, une communication transparente tout au long du développement produit favorise la confiance des employés, leur permettant d'effectuer leur travail correctement, améliorant ainsi leur bien-être au travail.	Opérations + Aval	MT	Potentiel
Risque	Risque juridique, financier et réputationnel lié à des pratiques de marketing et de communication non conformes ou trompeuses.	Des pratiques de marketing et de communication peu claires, fiables, trompeuses ou non conformes exposent le Groupe Bel à des risques juridiques, financiers et réputationnels, tout en fragilisant la confiance des parties prenantes et la crédibilité des marques. Une communication insuffisante ou ambiguë sur les produits peut amplifier ces impacts et entraîner une perte de performance financière.	Opérations + Aval	CT	
Opportunité	Renforcer la confiance et la crédibilité des marques du Groupe, générant des opportunités de vente et un avantage concurrentiel.	Le respect des bonnes pratiques en matière de marketing et de communication peut améliorer la réputation et l'image de marque de Bel. Cela peut avoir pour effet d'accroître le chiffre d'affaires grâce à une meilleure attraction et fidélisation des clients, et d'attirer les investisseurs, ce qui entraînerait une hausse du cours des actions et une augmentation de la capitalisation boursière.	Opérations + Aval	CT	

CT : court terme. MT : moyen terme. LT : long terme.

Conduite des affaires

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
G1 – CONDUITE DES AFFAIRES					
Bien-être animal					
Impact négatif	L'absence de considération concernant le bien-être animal et le non-établissement de normes exigeantes et communes compromettent le bien-être des troupeaux.	Le fait de ne pas promouvoir les meilleures pratiques en matière de bien-être animal et de ne pas partager des normes exigeantes et communes visant à garantir le bien-être des troupeaux a un impact négatif sur les animaux. Cela peut également avoir un impact sur les producteurs dont les systèmes agricoles seraient moins rentables en raison de la baisse de la qualité du lait, entraînant par exemple une baisse des primes laitières.	Amont	MT	Réel
Gestion des relations avec les fournisseurs					
Impact positif	Des pratiques responsables avec les fournisseurs et partenaires afin de favoriser un écosystème plus éthique.	En promouvant des pratiques responsables d'éthique environnementale, sociale et commerciale auprès des fournisseurs et partenaires (comme des pratiques de paiement responsables, les de d'EcoVadis ou la promotion de l'agriculture régénératrice), Bel contribue à sensibiliser et à améliorer les normes sur toute sa chaîne de valeur. Ces pratiques contribuent à provoquer des changements positifs dans la société et l'environnement, encourageant un écosystème plus éthique au-delà des opérations directes de Bel.	Amont + Opérations + Aval	MT	Potentiel
Risque	Risque juridique et réputationnel lié à une mauvaise gestion des relations avec les fournisseurs.	Le non-respect des engagements contractuels avec les fournisseurs, notamment sur les conditions de paiement, expose Bel à des risques juridiques, financiers et réputationnels. Ces manquements peuvent entraîner des sanctions, des coûts opérationnels accrus et une perte de confiance des parties prenantes, affectant durablement la performance financière et l'image du Groupe et de ses marques.	Amont + Opérations + Aval	CT	
Risque	Risques d'abus dans le travail et sur les questions environnementales au sein de la chaîne de valeur.	Toute inefficacité dans le contrôle des fournisseurs sur les questions de développement durable (par ex. : droit du travail et de l'homme, environnement…) et dans le suivi du respect du Code de conduite de la chaîne d'approvisionnement de Bel peut entraîner des amendes réglementaires, des perturbations opérationnelles et/ou une atteinte à la réputation.	Amont + Aval	MT	
Opportunité	En étant reconnu comme un leader sur les sujets RSE, le Groupe est perçu comme un partenaire de choix.	Les efforts visant à renforcer la capacité du Groupe Bel à créer des partenariats qui vont au-delà d'une simple relation commerciale, grâce notamment à la sélection minutieuse de fournisseurs vertueux et au développement d'activités de création de valeur avec les fournisseurs, peuvent contribuer à améliorer la réputation et l'image de marque de Bel.	Amont	MT	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Réel/ potentiel
Éthique des affaires					
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs et parties prenantes tierces en raison du non-respect des droits de l'homme et des principes d'éthique des affaires.	Le non-respect des droits de l'homme et des principes d'éthique des affaires peut avoir des impacts négatifs graves sur les collaborateurs et les parties prenantes tierces, susceptibles d'affecter la liberté et les droits fondamentaux de ces personnes et d'engendrer une perte de confiance dans le secteur.	Amont + Opérations + Aval	CT	Potentiel
Impact positif	Améliorer la société grâce à un engagement public en matière de durabilité en promouvant l'éthique des affaires et en soutenant des politiques publiques équitables.	Bel contribue à une société plus éthique et inclusive en promouvant des pratiques commerciales responsables avec les fournisseurs et partenaires commerciaux, y compris ses clients. Les actions de plaidoyer ainsi que le soutien social et financier aux groupements professionnels et autres associations du secteur peuvent contribuer à générer des avantages économiques (par ex. : création d'emplois, promotion de l'innovation) et conduire à des politiques et réglementations publiques plus justes, efficaces et responsables qui améliorent les pratiques d'éthique des affaires. En interne, la culture d'entreprise inclusive et éthique de Bel améliore le bien-être et l'engagement des employés, renforçant son influence positive à travers l'écosystème.	Amont + Opérations + Aval	MT	Potentiel
Risque	Actions en justice, amendes et dommages réputationnels liés à des pratiques commerciales contraires à l'éthique.	Des pratiques contraires à l'éthique (corruption, non-respect des droits de l'homme, atteintes à l'environnement, protection des lanceurs d'alerte) exposent Bel à des actions en justice, pénalités, crises réputationnelles et boycotts, pouvant entraîner une perte de confiance des parties prenantes et une baisse des performances financières du Groupe et de ses marques.	Amont + Opérations + Aval	CT	

CT : court terme. MT : moyen terme. LT : long terme.

Concernant les risques liés au climat, une analyse de résilience en lien avec la TCFD a été menée. La description de cette analyse, la typologie des risques (physiques / transition) et les impacts sur la stratégie du Groupe sont davantage précisés au sein de la section 3.2.1.1.2 « Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaire (ESRS 2 SBM-3) ».

3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.1.4.1 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)

En 2025, s'appuyant sur son expérience de première année de l'état de durabilité au format CSRD, le Groupe Bel a procédé à une actualisation de son analyse de double matérialité. Cette mise à jour n'a pas remis en cause la méthodologie appliquée : l'approche, les étapes structurantes et les critères d'évaluation demeurent inchangés, garantissant la comparabilité des résultats et la continuité dans l'identification des enjeux matériels. Des ajustements ciblés ont toutefois été introduits afin de regrouper, simplifier, reformuler les IROs qui traitaient de sujets comparables et ce afin d'améliorer le pilotage, la compréhension des sujets de durabilité et de prendre en compte les évolutions stratégiques et opérationnelles du Groupe. Toutes les modifications ont été appliquées au niveau le plus fin de l'évaluation, à savoir celui des notations IRO, conformément aux principes définis.

3.1.4.1.1 Analyse de double matérialité du Groupe

Périmètre de l'analyse de double matérialité de Bel

L'analyse de double matérialité a été menée sur le périmètre consolidé du Groupe Bel. Elle a été réalisée en prenant en compte les *hot spots*(1) de la chaîne de valeur du Groupe (amont, opérations propres et aval) et toutes les parties prenantes significatives pouvant être affectées par les activités de Bel de manière directe ou indirecte.

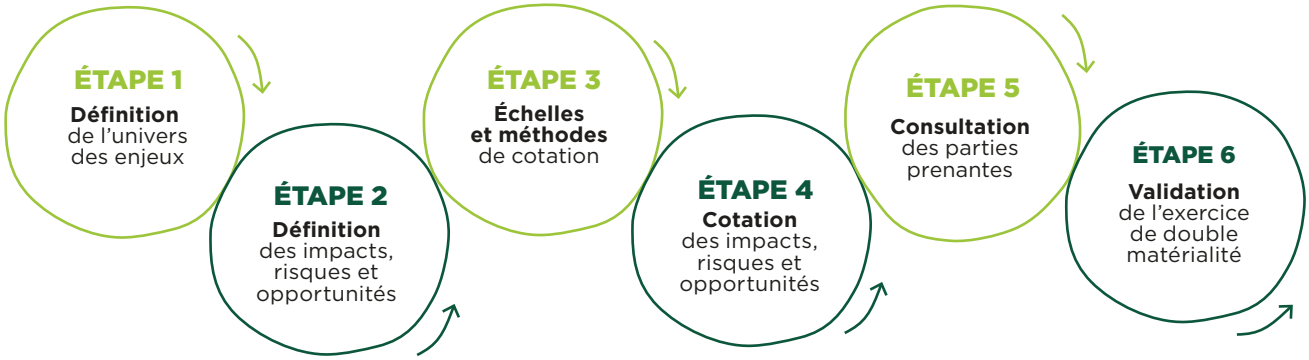
Objectif : identification et priorisation des sujets et des impacts, risques et opportunités (IRO)

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

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

(1) Un « hot spot » est un acteur ou une zone de la chaîne de valeur présentant une forte probabilité d'impacts réels ou potentiels sur les personnes et/ou l'environnement, pouvant générer des risques et opportunités pour l'Entreprise. (Source : EFRAG IG 2: *Value Chain Implementation Guidance*).

Processus général



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

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

La réalisation de la matrice de double matérialité en 2024, présentée ci-dessous, s'est appuyée sur l'expertise d'un cabinet externe et de la compétence d'experts internes des Directions RSE, juridique, finance, ressources humaines, risques, communication, qualité, marketing, RID et achats.

Elle a suivi une méthodologie en six étapes :

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

Définition de l'univers des enjeux de durabilité

En 2023 et 2024, pour la première étape de l'exercice de double matérialité, le Groupe Bel a défini son univers des enjeux de durabilité à travers un atelier collaboratif réunissant plusieurs Directions (contrôle de gestion, RH, risques, RSE, communication et affaires publiques). Cette démarche s'est appuyée sur :

- la liste des sujets de *l'Application Requirement* 16 (AR 16) de la norme ESRS 1 ;
- l'évaluation précédente de la matérialité ;
- un benchmark sectoriel.

Les thèmes ont été ajustés pour refléter la réalité du Groupe : regroupement des sujets proches (ex. : climat et énergie, pollution, communautés affectées) et subdivision de certains sujets CSRD (ex. : effectifs propres S1, consommateurs S4). Cette approche a permis d'identifier 29 enjeux structurants.

En 2025, afin d'optimiser l'analyse tout en préservant la méthodologie existante, une actualisation ciblée a été réalisée pour renforcer la cohérence et la lisibilité des thématiques. Des ajustements ont ainsi été apportés : deux sous-thématiques du Chapitre « Conduite des affaires », à savoir « Culture d'entreprise » et « Éthique », ont été fusionnées, leurs définitions étant jugées très proches. Les IRO de « Culture d'entreprise » ont été intégrés à ceux d'« Éthique des affaires », afin de simplifier la structure sans altérer la pertinence de l'analyse.

Définition des impacts, risques et opportunités

Depuis 2023, le Groupe Bel a structuré son analyse de double matérialité en définissant pour chaque enjeu de durabilité sa nature, son périmètre sur la chaîne de valeur, les impacts pour les parties prenantes identifiées, et les risques et opportunités associés, y compris les sources pour les quantifier. Cette description, réalisée par les experts internes sur la base d'avis d'experts et d'éléments de référence, et validée via des entretiens avec les Directions concernées, a constitué la base de l'exercice.

En 2024, la liste des IRO a été revue pour affiner leur pertinence et leur catégorisation, aboutissant à une liste consolidée et validée par les experts internes. Pour cette année de reporting, le Groupe Bel a engagé une revue critique de sa liste d'IRO. Cette analyse a mis en évidence un besoin de simplification et de meilleure granularité de certains enjeux de durabilité.

Pour y répondre, des ateliers ont été organisés avec les Directions concernées et des experts métiers afin d'harmoniser

et rationaliser la liste. Les principaux leviers de simplification ont consisté à :

- fusionner des impacts similaires identifiés à différents stades de la chaîne de valeur ;
- supprimer certains doublons et certains impacts « nets » (actions) pour ne conserver que les impacts « bruts » ;
- reclasser certains risques et opportunités en impacts négatifs ou positifs.

Cette démarche a permis d'améliorer la lisibilité du rapport et de renforcer la robustesse des analyses futures. À l'issue de cette revue, le nombre total d'IRO est passé de 187 à 144. La caractérisation des IRO, incluant leur titre et leur description, a également été mise à jour lorsque nécessaire.

Échelles et méthodes de cotation

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

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

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

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

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

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

En cas d'impact sur les droits humains, le niveau maximum de gravité a été retenu (à l'exception des thèmes relatifs aux droits humains des communautés touchées, pour lesquelles les atteintes potentielles aux droits humains ont été jugées moins sensibles car rattachées à d'autres thèmes de l'état de durabilité).

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

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

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

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

Un impact, risque ou opportunité est considéré significatif lorsqu'en moyenne il est noté plus de 2 sur 4.

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

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

En 2025, l'ensemble des IRO a été réévalué lors d'ateliers organisés avec les Directions concernées et des experts métiers, afin de tenir compte des évolutions du Groupe ; cette revue a conduit à la mise à jour des cotations pour plus de 30 IRO et au reclassement de trois d'entre eux comme non matériels, tout en garantissant la conservation des évaluations les plus significatives lors des fusions d'IRO.

En 2025, le Groupe présente 70 IRO significatifs, sur les 144 évalués.

Consultation des parties prenantes

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Bel a consulté des parties prenantes externes et internes. Les parties prenantes ont été choisies en prenant compte des préoccupations suivantes :

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

Les consultations ont été effectuées auprès de :

- parties prenantes externes : représentants de coalition, société civile et ONG, clients et fournisseurs ;
- parties prenantes internes : collaborateurs, Comité d'audit et Comité exécutif.

Les objectifs de cette consultation étaient de :

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

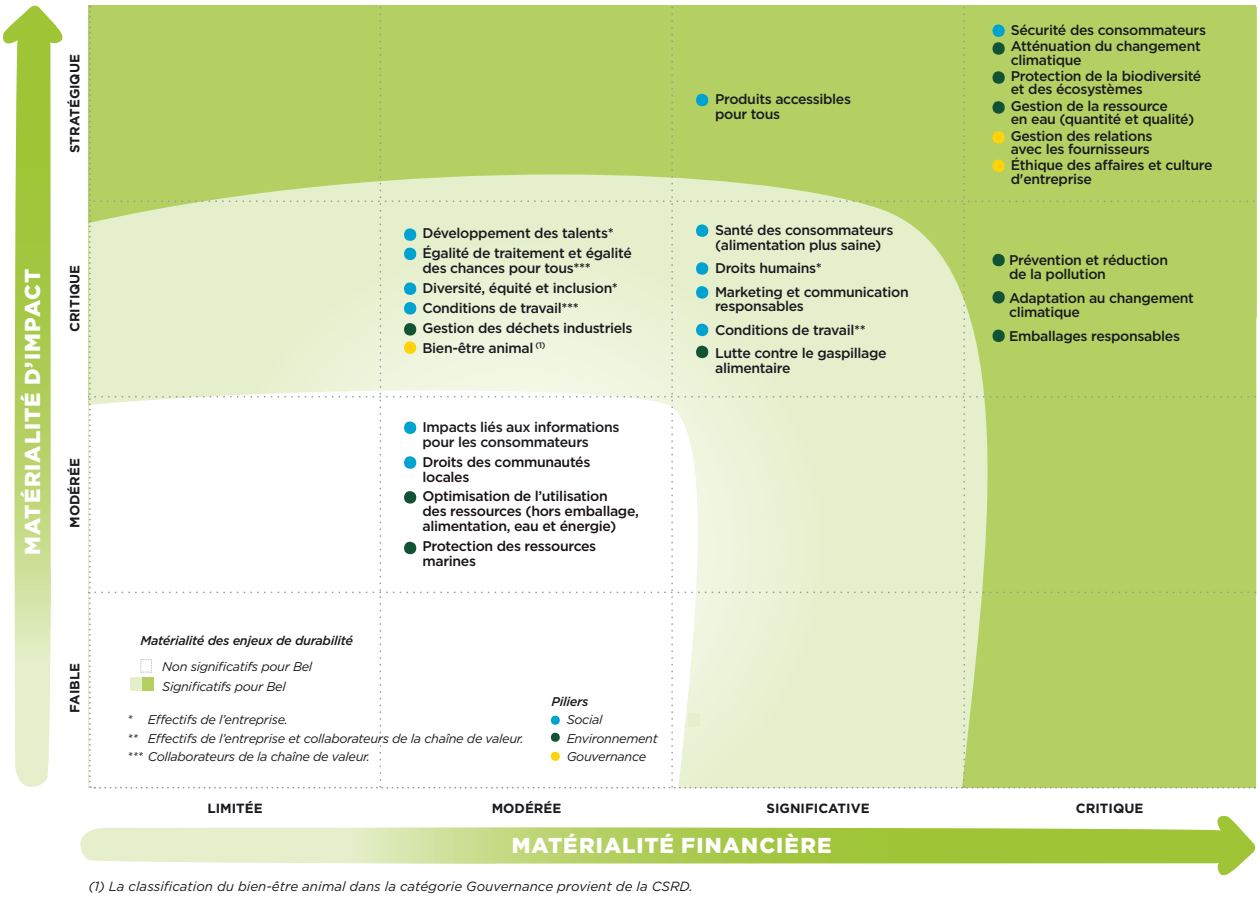
Il est à noter que ces échanges étaient consultatifs.

En 2025, des experts internes ont été consultés pour la mise à jour de l'analyse de double matérialité, notamment des experts environnement et sociaux.

Validation de l'exercice de double matérialité

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été validés initialement en 2023 par le Comité exécutif puis par le Comité d'audit. Ce dernier a examiné et confirmé la liste des IRO en 2024 et en a approuvé la mise à jour en décembre 2025.

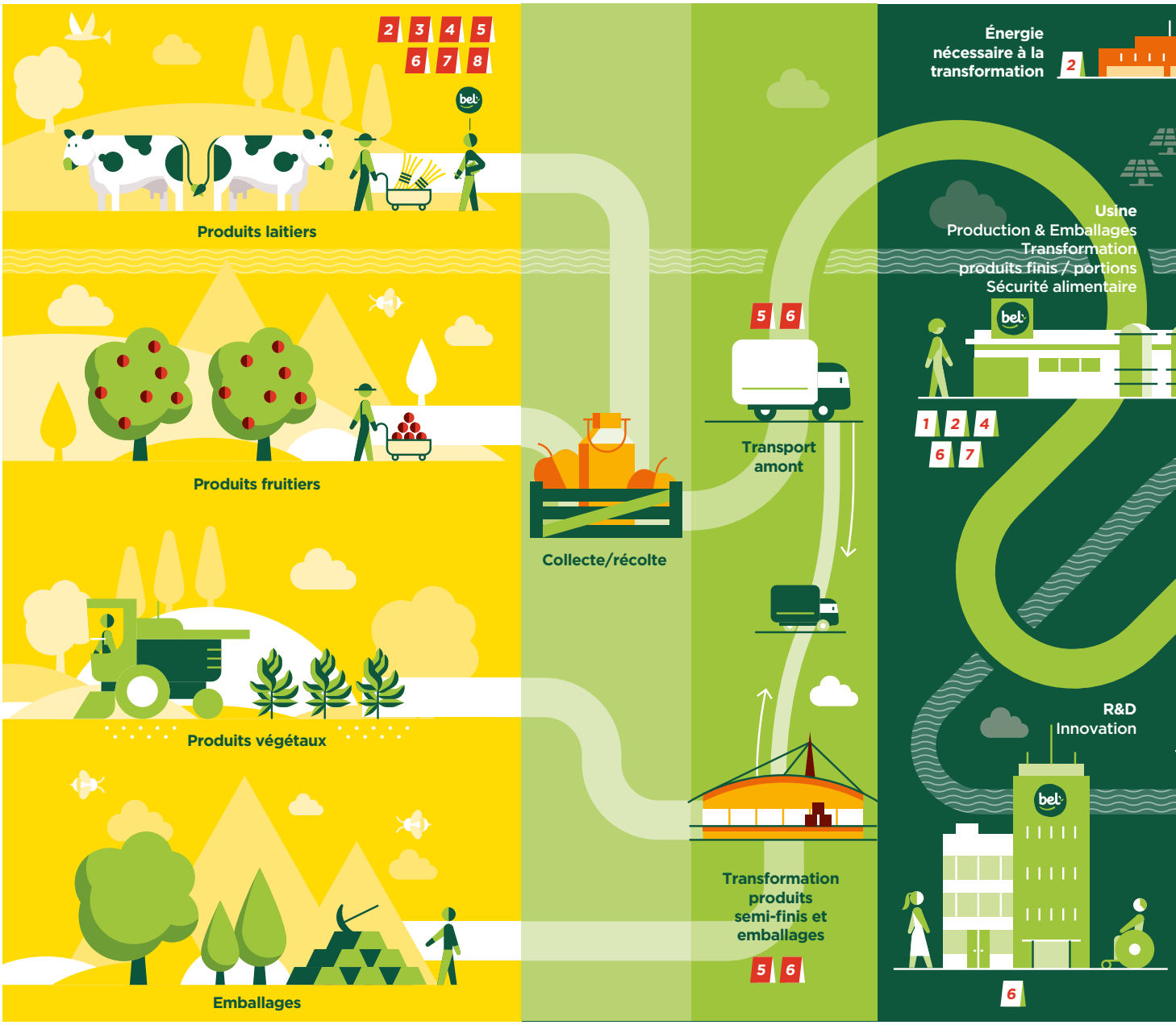
Matrice de double matérialité



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

3.1.4.1.2 Chaîne de valeur du Groupe

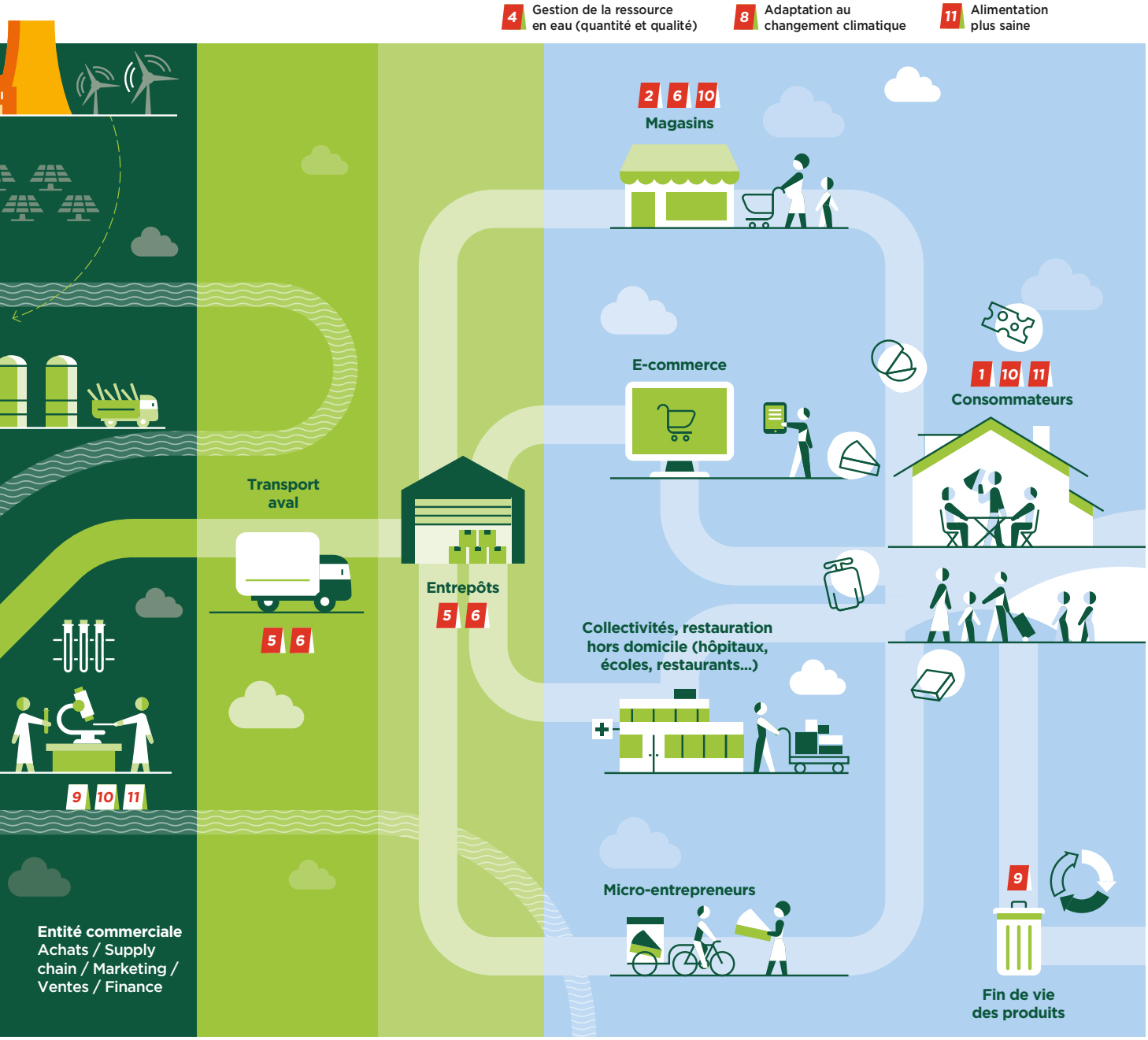
L'illustration ci-dessous met en évidence les points de la chaîne de valeur où se trouvent les enjeux de durabilité les plus significatifs en matière d'impact et des risques ou opportunités, ainsi que les parties prenantes impactées tout au long de cette chaîne de valeur.



NOS PARTIES PRENANTES

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

1 Sécurité des consommateurs
2 Atténuation du changement climatique
3 Protection de la biodiversité et des écosystèmes
4 Gestion de la ressource en eau (quantité et qualité)
5 Gestion des relations avec les fournisseurs
6 Éthique des affaires
7 Prévention et réduction de la pollution
8 Adaptation au changement climatique
9 Emballages responsables
10 Produits accessibles pour tous
11 Alimentation plus saine



AVAL

Les actionnaires
Les investisseurs et banques
Les ONG et experts scientifiques
Les administrations, institutions et gouvernements
Les collaborateurs de la chaîne de valeur
Les clients
Les consommateurs

3.1.4.2 Politiques transverses couvrant plusieurs impacts, risques et opportunités

Le Groupe s'appuie sur un ensemble structuré de politiques, chartes et codes qui traduisent concrètement ses engagements en matière de durabilité. Parce que les enjeux sont par nature interconnectés, ces documents peuvent contribuer simultanément à plusieurs thématiques développées dans ce rapport.

Politiques	Environnement					Social			Conduite des Affaires
	E1	E2	E3	E4	E5	S1	S2	S4	G1
Code de bonnes pratiques des affaires	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Charte des achats responsables	X	X	X	X	X		X	X	X
Politique Bel Opérations	X	X	X	X	X	X		X	X
Charte amont laitier	X		X	X			X		
Politique climat	X		X	X					
Politique pollution	X	X	X	X	X				
Politique eau			X	X	X				
Politique biodiversité	X	X	X	X	X				
Politique sur la préservation des forêts et des écosystèmes	X			X					
Charte sylvicole	X			X					
Politique portions durables	X		X	X	X				
Charte contre le Gaspillage Alimentaire	X		X		X				
Proposition de valeur pour les employés de Bel « Nurture »						X			
Politique santé sécurité au travail						X			
Politique food safety								X	
Politique healthier								X	
Politique accessibilité								X	
Charte de communication responsable								X	X

3.1.4.2.1 Focus sur la politique Bel Opérations

La stratégie de gestion de la Direction Industrielle « Bel Opérations » s'inscrit dans le Plan Stratégique 2025-2030 de Bel et concilie performance économique et retombées positives sur l'ensemble de son écosystème et de ses parties prenantes : environnement, clients, consommateurs, collaborateurs et communautés avec lesquelles le Groupe interagit. Cette stratégie est une déclinaison des politiques du Groupe dans ses sites de production. À travers cette ligne directrice transverse, l'ensemble des équipes opérationnelles du Groupe sont mobilisées selon cinq axes prioritaires visant à « offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous » et à améliorer de manière durable la performance du Groupe :

- un axe « People » visant à garantir le bien-être, la santé et la sécurité au travail pour tous et développer les compétences et l'autonomie des équipes du Groupe (voir 3.3 « Social ») ;
- un axe « End-to-End Value Chain » visant à développer la culture de l'amélioration continue et à garantir la qualité et la sécurité des aliments de tous les produits et l'optimisation de la supply chain, en mobilisant les équipes avec une vision « bout-en-bout » de l'achat des matières premières à la commercialisation des produits en magasin (voir section 3.3.3.2.1.« Proposer des produits de qualité, sûrs et sains » et section 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire ») ;
- un axe « Inno-Techno – Digital » visant à développer les savoir-faire technologiques et la mise au point d'innovations de ruptures pour permettre au Groupe de rester leader de l'innovation et de la digitalisation sur ses marchés ;
- un axe « Customers smile » garantissant la qualité et la sécurité alimentaire de tous les produits du Groupe (voir section 3.3.3.2.1. « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ») ;
- un axe « Nature » visant à réduire l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe et l'empreinte carbone et eau de ses produits. Cet axe concerne l'ensemble des sujets environnementaux matériels du Groupe et les politiques et actions associés sont à retrouver dans les sections 3.2.1. « Climat (ESRS E1) », 3.2.2 « Pollution (ESRS E2) », 3.2.3 « Ressources hydriques et marines (ESRS E3) », 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) » et 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ».

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

- une consolidation des indicateurs locaux afin d'obtenir des indicateurs de performance Groupe. Celle-ci permet de mesurer les progrès par rapport aux objectifs définis et d'animer la démarche d'amélioration continue aux différents niveaux de l'Entreprise ;
- un double système d'audits, internes et externes, notamment de certifications ;
- une remontée des alertes et non-conformités majeures des produits finis au niveau Groupe, et le traitement de celles-ci pouvant conduire jusqu'à la gestion de crise (voir section 3.3.3.2.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains »).

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

La politique Bel Opérations est diffusée de manière descendante à partir du Vice-Président Opérations du Groupe Bel, membre du Comité exécutif, et chaque entité la relaie en cascade, y compris les directeurs d'usine pour leur entité. Elle est partagée en interne et affichée dans les usines, la rendant consultable par les visiteurs des sites du Groupe.

Cette politique s'appuie sur les principes relatifs aux Droits de l'Homme, intègre les normes du travail, contribue à la lutte contre la corruption et veille à la protection de l'environnement, conformément aux Principes directeurs des Nations unies.

3.2 ENVIRONNEMENT

Focus sur l'agriculture régénératrice

Chez Bel, nous considérons l'environnement comme un ensemble de systèmes vivants, où l'eau, le climat et la biodiversité interagissent en permanence. Cette vision écosystémique et holistique structure notre stratégie RSE et inspire chacune de nos initiatives. L'agriculture régénératrice illustre concrètement cette approche : elle contribue à réduire les émissions de GES de l'agriculture et favorise le stockage de carbone, préserve la ressource en eau et restaure la biodiversité, tout en participant à la résilience économique des exploitations. Elle constitue un axe stratégique majeur pour le Groupe. Le secteur alimentaire a la responsabilité de nourrir plus de 10 milliards de personnes d'ici à 2050. Mais ce secteur est également confronté à des défis majeurs et doit réinventer ses pratiques pour endiguer l'érosion des sols, le stress hydrique et la hausse des émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe Bel fait le choix de l'agriculture régénératrice comme réponse concrète à ces enjeux, avec un triple objectif : restaurer les sols et les écosystèmes, assurer la résilience économique, écologique et sociale des exploitations et continuer à offrir des produits de qualité en disposant d'ingrédients sains.

Une approche globale et structurée

L'agriculture régénératrice promue par Bel repose sur un cadre coconstruit avec des partenaires de référence, dont le WWF France et Earthworm Foundation. Ce cadre couvre dans un premier temps les matières premières agricoles majeures pour le Groupe : le lait et les pommes. L'approche sera étendue aux autres matières premières clés dans un second temps.

Cette approche répond à cinq objectifs principaux :

1. Préserver la santé et régénérer les sols ;
2. Favoriser la séquestration et la réduction des émissions de carbone ;
3. Favoriser la biodiversité ;
4. Optimiser la gestion de l'eau en termes de quantité et de qualité ;
5. Assurer la viabilité économique des exploitations.

Pour piloter ses avancées en termes d'agriculture régénératrice, le Groupe s'est doté d'un Comité agriculture régénératrice chargé de définir une feuille de route et d'en suivre le déploiement opérationnel.

Des objectifs ambitieux

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

Des premiers pilotes ont déjà été mis en place pour le lait aux États-Unis, au Portugal (sur le continent et aux Açores) et pour les pommes en France et aux États-Unis, pour apprendre, tirer des enseignements et ensuite déployer les pratiques plus largement en s'adaptant au contexte local (voir section 3.2.4.2.3.3 « Mettre en place des pratiques agricoles régénératrices et soutenir la transition agroécologique »).

Un cadre pour guider la démarche et mesurer les progrès

Les principes clés de l'agriculture régénératrice sont :

- la minimisation du travail du sol ;
- l'augmentation de la couverture des sols ;
- la rotation de cultures diversifiées et la culture intercalaire ;
- la minimisation de l'utilisation des intrants externes ;
- l'augmentation des habitats naturels et écologiques ;
- l'intégration des éléments biologiques et des éléments d'élevage.

En 2025, le Groupe Bel a adopté un cadre global pour les exploitations laitières qui lui permet d'évaluer ses producteurs partenaires dans leur transition vers l'agriculture régénératrice. Les producteurs seront évalués selon leur avancement sur les indicateurs définis dans ce cadre avec une échelle de progrès de quatre niveaux : « Engagé », « En Transition », « Avancé » et « Expert ». Ce progrès sera mesuré avec l'aide de l'outil Agriboussol développé par la Fondation Earthworm. Un cadre pour les vergers est en cours de développement.

Une dynamique collective pour accélérer la transition

Conscient que la transformation du modèle agricole ne peut se faire seule, Bel a lancé en 2023 en France, l'Alliance pour l'agriculture régénérative, qui vise à mobiliser tous les acteurs de la filière désireux d'accélérer la transition : agriculteurs, coopératives, ONG, distributeurs et consommateurs. Cette coalition vise à accélérer la diffusion des pratiques régénératrices et à démontrer, par la coopération, qu'une agriculture respectueuse de la nature peut être économiquement viable et socialement équitable.

Le Groupe s'appuie également sur un partenariat innovant, avec AgroLeague qui propose, via une application inspirée des réseaux sociaux, un accès à des pratiques, connaissances et articles sur les bonnes pratiques d'agriculture régénératrice, aux éleveurs laitiers du pilote. L'objectif est également de présenter l'avancement du pilote aux autres producteurs.

Des filières engagées sur le terrain

Le lait

Activité historique du Groupe, le lait représente une part conséquente des matières premières utilisées chez Bel. Bel agit pour une filière laitière durable, locale et résiliente, en produisant au plus près des consommateurs et en accompagnant les éleveurs partenaires dans la transition.

La Charte pour une filière amont laitier durable, élaborée avec WWF France, repose sur trois piliers : les producteurs partenaires, le bien-être animal et l'agriculture régénératrice. Elle se déploie progressivement dans l'ensemble des bassins laitiers de Bel, en tenant compte des réalités locales.

(Voir section 3.2.4.2.3.3 "Mettre en place des pratiques agricoles régénératrices...")

Les fruits

Au travers de ses marques Pom'Potes® et GoGo squeeZ®, le Groupe s'engage à proposer une offre de produits à base de fruits de qualité sans compromis sur les méthodes agricoles. Des projets pilotes d'agriculture régénératrice sont en cours avec Biosphères (France) et Understanding AG (États-Unis).

(Voir section 3.2.4.2.3.4 "Restaurer la biodiversité et les écosystèmes")

Chez Bel, l'agriculture régénératrice est plus qu'un mode de production : elle incarne une vision de long terme, fondée sur la coopération, l'innovation et la création de valeur partagée pour toutes les parties prenantes de la chaîne alimentaire. En diffusant ces pratiques, Bel contribue à accroître la résilience des fermes face aux aléas économiques et climatiques.

> Indicateurs clés de performance retenus

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Accompagner et valoriser les pratiques d'agriculture régénératrice dans nos filières	Part du volume de lait cru collecté et acheté dans le Groupe dont les fermes sont en transition vers l'agriculture régénératrice*	(a)	8 %	(a)	100 %	
	Part du volume de pommes fraîches achetées dans le Groupe dont les fermes sont en transition vers l'agriculture régénératrice*	(a)	12 %	(a)	100 %	

(a) Nouvel indicateur ne bénéficiant pas de données historiques et d'objectif à 2025.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

ESRS E1 - CLIMAT

2 I+
1 I-
1 O
4 R

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Grand défi du XXIe siècle, le changement climatique s'accélère : les dix dernières années (2015 à 2024)[1] ont été les plus chaudes jamais enregistrées. Ses conséquences (sécheresses, évènements extrêmes, etc.), touchent directement les populations, dont plus de 3 milliards vivent dans des zones très vulnérables[2].

Le secteur agroalimentaire est un acteur majeur de cette équation : à l'échelle mondiale, l'ensemble du système alimentaire génère un tiers des émissions de gaz à effet de serre en 2015[3]. Bel agit pour offrir une alimentation saine et décarbonée, en travaillant, notamment avec ses partenaires agricoles et logistiques, à réduire les émissions, dans ses usines et sa chaîne de valeur.

(1) MM, 2025. (2) IEC, 2022. (3) FAO/JRC, 2021.

NOS ENJEUX

Atténuation du changement climatique

Les émissions générées par les activités du Groupe et tout au long de sa chaîne de valeur ont un impact majeur. Développer des solutions de réduction des émissions (agriculture régénératrice, offres végétales, gaspillage alimentaire, etc.) avec les parties prenantes peut positivement impacter la trajectoire de décarbonation. Bel reconnaît un risque de pertes de revenus en cas de déférencement de nos produits en raison de leur impact environnemental.

Adaptation au changement climatique

Travailler avec ses fournisseurs sur des solutions d'adaptation est essentiel pour sécuriser les ressources du Groupe. En parallèle, le changement climatique fragilise les approvisionnements, peut accroître leurs coûts et nécessite des investissements pour renforcer la résilience des opérations. L'évolution du portefeuille vers le végétal et les protéines alternatives offre une opportunité de renforcer cette résilience, en phase avec les besoins des consommateurs.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

La politique **Climat** qui s'articule autour de 4 engagements clés :

- mesurer, sensibiliser et piloter la performance ;
- éviter les émissions de GES ;
- réduire les émissions de GES ;
- séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes naturels.

La politique **Bel Opérations** pour opérationnaliser les engagements climat et énergie dans les usines du Groupe.

Trajectoire carbone 2030[1]

– 55 % sur les scopes 1 et 2

– 18 % sur le scope 3

Trajectoire carbone 2035[2]

– 75,6 % sur les scopes 1 et 2

– 25 % sur le scope 3

Contribuer à la neutralité carbone des usines d'ici 2025 et de l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici **2050**[3]

(1) Trajectoires en valeur absolue vs. 2017 validées par la SBTi, pouvant évoluer après soumission des objectifs FLAG.
(2) Ces objectifs validés par la SBTi impliquent une réduction en valeur absolue de 26,2 % des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017, en tenant compte de la croissance du Groupe. Cette trajectoire est susceptible d'être révisée après soumission FLAG.
(3) Conformément à l'initiative *Race to Zero* des Nations unies.

Les principaux leviers de décarbonation associés

1. Réduire les consommations énergétiques de nos usines et accélérer la transition vers les énergies renouvelables.
2. Accélérer le développement de produits végétaux/fruitiers.
3. Limiter l'impact de l'amont agricole.
4. Engager les fournisseurs vers la décarbonation.
5. Réduire et écoconcevoir nos emballages.
6. Réduire l'impact du transport aval.

Au-delà de la décarbonation, éviter la dégradation des écosystèmes en luttant contre la déforestation et le gaspillage alimentaire, et en séquestrant les émissions résiduelles et incompressibles.

NOS AVANCÉES

– 6 %
d'émissions de GES (valeur absolue en t éq. CO_2) entre 2017 et 2025[1]

100 %
de l'électricité consommée dans les usines est d'origine renouvelable

(1) Scopes 1, 2 et 3. Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.

3.2.1 Climat (ESRS E1)

3.2.1.1 Stratégie

3.2.1.1.1 Le plan de transition climat de Bel (E1-1 – E1-4)

L'industrie alimentaire est l'un des principaux contributeurs au changement climatique, représentant un tiers des émissions mondiales de GES[1], ce qui souligne l'urgence d'une transformation. Des experts tels que le GIEC et la Commission EAT-Lancet soulignent trois priorités : Accompagner la transition vers une agriculture responsable, promouvoir un régime alimentaire équilibré entre protéines animales et végétales, et réduire le gaspillage alimentaire. Adresser ces défis offre la possibilité de réduire l'empreinte environnementale de l'industrie et de mettre en place des systèmes alimentaires résilients. Bel s'engage dans cette transformation grâce à des stratégies concrètes, fondées sur la science et alignées sur ces leviers clés. Parallèlement à ses actions d'atténuation, le Groupe renforce sa résilience face aux conséquences du réchauffement climatique en déployant des mesures d'adaptation, notamment à travers sa stratégie sur l'eau (voir 3.2.4.1.2 Politiques en matière d'eau (E3-1)) en particulier via le déploiement de pratiques d'agriculture régénératrice (voir section 3.2).

La lutte contre le changement climatique est un engagement stratégique prioritaire pour le Groupe. Membre de l'initiative *Science-Based Targets* (SBT)[2] depuis 2017, Bel s'est engagé dès 2019 dans une trajectoire de réduction des émissions de GES sur l'ensemble de sa chaine de valeur.

Objectifs de décarbonation

En 2021, Bel a défini une trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures en dessous de + 1,5 °C[3]. Cette trajectoire à horizon 2035 a été validée par la SBTi en mars 2022. Ces objectifs impliquent une réduction en valeur absolue de 26,2 % des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 (valeur de référence exhaustive et représentative sur périmètre équivalent), en tenant compte de la croissance du Groupe :

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

Comme présenté ci-dessous, les objectifs de décarbonation prennent à la fois en compte les leviers de décarbonation, mais également l'activité normale de l'Entreprise jusqu'en 2035.

Approuvés par les organes d'administration, de Direction et de surveillance de Bel et Unibel, ces engagements affirment la volonté du Groupe de contribuer activement à la décarbonation de son secteur.

La politique de rémunération variable du Groupe intègre depuis plusieurs années les objectifs de réduction des émissions de GES dans les dispositifs d'incitation des cadres dirigeants et des collaborateurs éligibles. Ainsi, en 2025, 10 % de la rémunération variable est directement liée à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de GES sur les Scopes 1 et 2, ainsi qu'à la performance sur le Scope 3, notamment via des mécanismes d'incitation à la décarbonation mis en place auprès des producteurs laitiers partenaires de l'Association des Producteurs de lait Bel de l'Ouest (APBO) (voir section 3.3.1.2.1 « Motiver financièrement la performance RSE des collaborateurs »).

Depuis la validation des objectifs du Groupe par la SBTi en mars 2022, plusieurs règles ont évolué au sein de l'organisme :

- les critères d'alignement sur une trajectoire à 1,5°C du scope 3 ont été modifiés depuis juillet 2022 ;
- l'obligation de définir des objectifs sectoriels FLAG[4] (*Forest Land and Agriculture*) pour les entreprises agroalimentaires a été introduite ;
- les exigences relatives à la structuration d'objectifs alignés sur une trajectoire *Net Zero* ont été définies.

Dans ce contexte, Bel a soumis fin 2025 ses objectifs FLAG alignés sur la trajectoire 1,5°C de l'ensemble de ses scopes ainsi que ses objectifs *Net Zero* à horizon 2050 auprès de la SBTi. Leur validation officielle est attendue au premier semestre 2026. Ainsi le plan de transition présenté dans l'état de durabilité 2026 tiendra compte de ces nouveaux objectifs.

Leviers de décarbonation

Cette trajectoire, présentée et approuvée par le Comité exécutif et le Conseil d'administration, intègre les leviers de décarbonation clés définis et mis en œuvre pour atteindre les objectifs de réduction fixés par le Groupe d'ici à 2035, tout au long de sa chaîne de valeur, conformément aux objectifs scientifiques :

- sur les Scopes 1 et 2 (« Green Factories ») dont la trajectoire de décarbonation contribue à hauteur de 3 % de la décarbonation totale :
  - réduire les consommations énergétiques des sites industriels et travailler sur l'efficacité énergétique,
  - accélérer la transition vers les énergies d'origine renouvelable comme la biomasse ;
- sur le Scope 3 :
  - accélérer le développement de produits à faible intensité carbone comme les gammes hybrides ou fruitières ou 100 % végétales. Ce levier représente 20 % de la décarbonation totale,
  - s'engager pour une filière laitière durable et limiter l'impact environnemental des activités des producteurs laitiers

(1) Données issues de l'étude publiée dans Nature Food : Tubiello, F. N., *et al.* (2021). Greenhouse gas emissions from food systems: building the evidence base. Nature Food, 2, 198-209. DOI : https://doi.org/10.1038/s43016-021-00225-9. Cette analyse montre qu'environ un tiers des émissions mondiales de GES provient de l'ensemble des systèmes alimentaires (production agricole, transformation, transport, consommation).

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

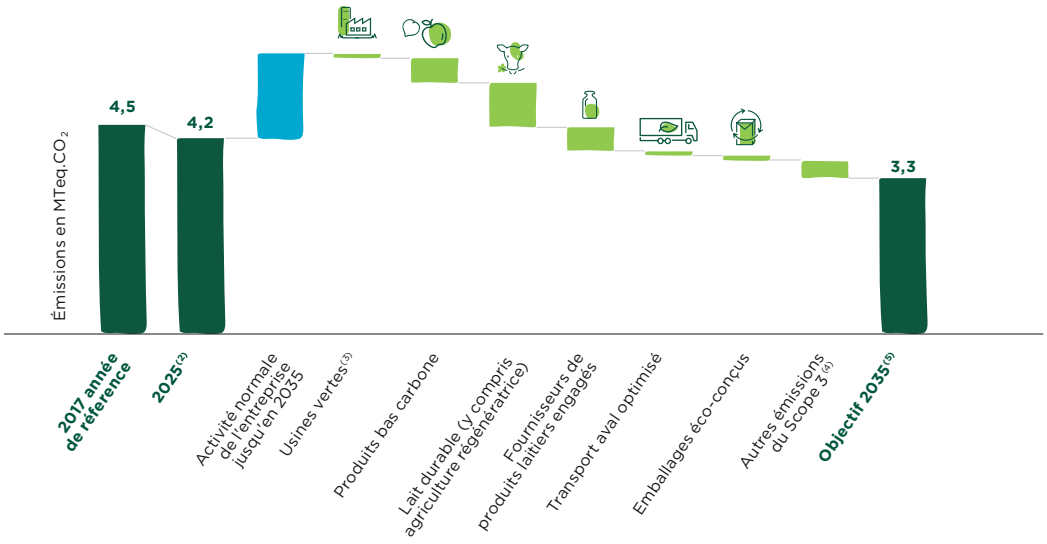
(3) Bel n'est pas exclu des Indices de référence « Accord de Paris » de l'UE, conformément aux critères d'exclusion définis dans l'article 12.1, points (d) à (g) 17, et l'article 12.2 du Règlement sur les normes de référence en matière de climat.

(4) Les objectifs FLAG sont des objectifs sectoriels de la SBTi. Ils permettent aux entreprises ayant une part d'activités liées à l'exploitation des forêts, des sols ou des terres agricoles, de se fixer des objectifs de réduction et d'émissions évitées sur 3 sous-domaines : les changements d'affectation des terres, les pratiques agricoles et le management des terres et l'élimination et la séquestration de carbone grâce à la gestion des sols.

partenaires du Groupe en promouvant des pratiques agricoles régénératrices et des pratiques bas carbone, comme le pâturage, l'alimentation locale pour les vaches, la diminution des émissions de méthane grâce au déploiement de compléments alimentaires administrés aux vaches, ou encore l'agroforesterie. Ces leviers représentent 36 % de la décarbonation totale,

- engager les fournisseurs, et notamment les fournisseurs de matières premières laitières (autres que le lait), à décarboner leurs propres activités. Ce levier représente 19 % de la décarbonation totale,
- optimiser l'impact du transport aval en agissant sur l'approvisionnement de matières premières le plus local possible, le transport multimodal, le taux de remplissage optimisé et les carburants verts. Ces leviers représentent 5 % de la décarbonation totale,
- écoconcevoir les emballages des produits en réduisant le suremballage, en écoconcevant les produits, en proposant des produits disponibles en vrac, en développant des emballages recyclables. Ces leviers représentent 5 % de la décarbonation totale,
- réduire les postes secondaires du scope 3 (sous-traitance, OpEx/CapEX, déplacements des collaborateurs, dépenses marketing, empreinte numérique, etc.), à travers des plans d'action et engagements de la part de nos fournisseurs. Ces leviers représentent 11% de la décarbonation totale.

Plan de transition Climat - *Waterfall* Scopes 1, 2 et 3[1]



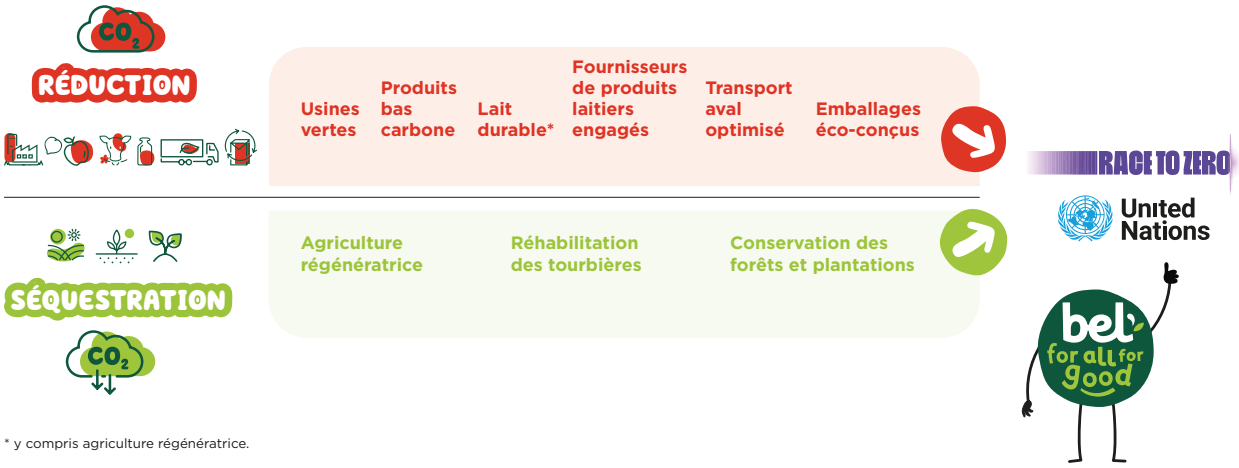
(1) Méthode fondée sur le marché pour le Scope 2.
(2) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le groupe utilise les données de l'année N-1.
(3) Réduction des consommations énergétiques & transition vers des énergies d'origine renouvelable.
(4) Dépenses d'exploitation et d'investissement, dépenses marketing, déplacements, numérique, etc.
(5) Objectif validé par la SBTi en mars 2022. Bel a soumis fin 2025 ses objectifs FLAG alignés sur la trajectoire 1,5°C de l'ensemble de ses scopes auprès de la SBTi. Leur validation officielle est attendue au premier semestre 2026. Le plan de transition présenté dans l'état de durabilité 2026 tiendra compte de ces nouveaux objectifs.

Les projections de notre plan de transition prévoient une réduction de -27 % sur les scopes 1, 2 et 3 entre 2025 et 2035, avec une étape intermédiaire à - 18 % en 2030. Ces trajectoires intègrent une croissance organique estimée conforme à nos plans stratégiques. Ces objectifs ont été validés par la SBTi en mars 2022.

En parallèle de ces leviers, le Groupe a rejoint l'initiative *Race to Zero* des Nations unies[1]. Avec cette initiative, le Groupe vise à atteindre un niveau d'émissions résiduelles incompressibles et ainsi contribuer à la neutralité carbone planétaire, en commençant par les sites de production d'ici à 2025, puis en étendant cette initiative à l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici 2050 au plus tard. Bel intègre ainsi des projets de séquestration présentés dans la section 3.2.1.2.3 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ».

(1) L'initiative *Race to Zero,* portée par les Nations Unies, fédère entreprises, villes, régions, investisseurs et autres acteurs non étatiques autour d'un objectif commun : atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050, conformément à l'Accord de Paris, en s'engageant à des actions crédibles et transparentes. Pour en savoir plus : https://climateaction.unfccc.int/Initiatives?id=Race_to_Zero.

Plan de transition Climat - Contribution Neutralité carbone



* y compris agriculture régénératrice.

Opérationnalisation du plan de transition

Chaque année, et ce, pour la cinquième année consécutive, Bel met également à jour le plan stratégique quinquennal carbone qui opérationnalise les objectifs de la trajectoire carbone du Groupe. Dans le cadre de ce plan, le Groupe structure plusieurs plans de transition spécifiques à chacune des marques cœur et sur chacun des postes d'émissions significatifs dans la chaîne de valeur (production, amont laitier, matières premières laitières, transport et emballages, représentant 75 % de l'empreinte carbone du Groupe).

Ces plans de transition ont un double objectif :

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

Ressources financières affectées

En matière de ressources allouées, la réduction de l'empreinte environnementale des sites de production correspond, en 2025, à des investissements de plus de 16 millions d'euros[(1)] (voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »). Ces investissements couvrent des améliorations technologiques visant à réduire les émissions de GES, ainsi que des initiatives pour améliorer la gestion de l'eau et réduire les nuisances sonores. Ces investissements font partie de la feuille de route à 2035 définie pour réduire les émissions de GES et préserver la ressource en eau des Scopes 1 et 2.

Le plan de séquestration correspond quant à lui à des investissements d'environ 30,4 millions d'euros depuis 2023 et inclut des projets de préservation de forêts et de réhabilitation de tourbières (voir 3.2.1.2.3.5 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »).

Bien que les activités du Groupe ne soient pas considérées comme ayant une contribution substantielle aux six objectifs environnementaux de la Taxonomie Européenne, le Groupe a analysé l'éligibilité de ses CapEx et OpEx portant sur des « mesures individuelles » visant notamment à réduire les émissions de GES. En 2025, certains investissements liés au plan de séquestration carbone sont « alignés » avec la Taxonomie pour 20,8 millions d'euros. D'autres investissements d'un montant de 44,6 millions d'euros ont été identifiés comme éligibles même si non alignés pour répondre aux objectifs d'adaptation et de mitigation au changement climatique. Le plan de transition climatique du Groupe s'appuie notamment sur ces projets (voir 3.2.6 « Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel »).

Gouvernance du plan de transition

La gouvernance du plan de transition repose sur une coordination étroite entre le Comité exécutif, le Comité opérationnel RSE, les équipes achats, RID, marketing, commerciales et les équipes dédiées à l'environnement et au climat.

Les organes d'administration, de Direction et de surveillance de Bel et Unibel valident le plan de transition et les engagements associés. Le Comité exécutif assure leur intégration dans la stratégie globale et suit leur avancement à travers un tableau de bord de performance intégrant notamment une dimension carbone. Le Comité spécifique « Climat » veille à l'alignement de la politique climat avec les objectifs du Groupe, définit les feuilles de route associées et supervise la mise en œuvre opérationnelle. Le climat étant un enjeu transversal, les autres Comités spécifiques RSE (voir 3.1.2.1.2 « La gouvernance au niveau de Bel ») contribuent également à la stratégie climat du Groupe en déployant leurs propres feuilles de route.

Les équipes responsables des principaux postes d'émissions – production laitière amont, transport aval, emballages, usines – élaborent les feuilles de route carbone et évaluent les potentiels de réduction avec l'appui des équipes RSE et environnement. Les résultats et progrès du plan de transition sont présentés chaque année au Comité exécutif et partagés avec le Conseil d'administration, lors de séances dédiées depuis le lancement du premier plan stratégique carbone en 2022.

Il convient de noter que le Groupe a évalué l'intégration de potentielles émissions verrouillées dans sa trajectoire. Celles-ci ont été jugées non significatives au regard de leur poids dans les scopes 1 et 2, et n'ont donc pas été prises en compte dans les projections du plan de transition.

(1) Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

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

Le changement climatique remodèle les paysages économiques et sociaux dans lesquels Bel opère, entraînant des risques importants mais ouvrant également des opportunités majeures. Bel s'engage à comprendre et anticiper ces risques afin d'élaborer une stratégie résiliente et durable, qui puisse relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

L'analyse des risques relatifs au Climat a été directement intégrée au processus de cartographie des risques et aux travaux d'identification des impacts, risques et opportunités réalisés dans le cadre de l'analyse de double matérialité du Groupe. Conformément aux recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), l'analyse qui a été menée en 2022, a pris en compte la tarification du carbone, les changements agricoles et l'évolution des habitudes de consommation afin d'évaluer la résilience des opérations et de la stratégie du Groupe.

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

- **un scénario à + 1,5 °C (RCP2.6)** visant une collaboration mondiale pour commencer à réduire les émissions dès maintenant de manière très engagée afin d'atteindre l'Accord de Paris. Il inclut des facteurs liés à une transition vers un avenir bas carbone. Ces facteurs portent notamment sur des enjeux :
  - politiques avec une diplomatie climatique globale réussie,
  - économiques avec la mise en place d'un prix carbone,
  - sociaux avec une responsabilité sociétale et une prise de conscience qui s'accroissent,
  - technologiques avec des progrès techniques concentrés sur le bas carbone,
  - environnementaux avec le développement de solutions basées sur la nature ; et enfin, juridiques avec la mise en œuvre de réglementations environnementales ambitieuses ;
- **un scénario à + 4 °C (RCP8.5)** où les émissions continuent d'augmenter et où les politiques actuelles n'évoluent pas, ne permettant pas d'éviter les risques physiques. Il implique principalement des facteurs liés aux changements physiques et aux impacts potentiels. Ces facteurs portent notamment sur des enjeux :
  - politiques avec un manque de diplomatie climatique globale et l'abandon collectif de cibles de réduction,
  - économiques avec une économie mondiale principalement basée sur la consommation et où la croissance est freinée par les impacts du changement climatique,
  - sociaux où progressivement les conséquences du changement climatique (comme la hausse des inégalités) fragilisent la cohésion sociale,
  - technologiques avec un investissement fort sur des mesures d'adaptation compte tenu des impacts climatiques ; environnementaux avec la hausse des crises humanitaires et sanitaires dans tous les pays ; enfin, juridiques avec le renforcement progressif de la réglementation environnementale en raison de plaintes contre les grandes entreprises.

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

Description des risques et opportunités		Catégorie du risque et de l'opportunité	Perspective	Impact financier potentiel
Approvisionnement en matière premières	Les rendements des matières premières agricoles (fruits, lait et autres matières premières laitières ou végétales) utilisées par Bel seront affectés par le réchauffement climatique, ce qui entraînera des problèmes de disponibilité et de qualité.	Physique	2035	+
Pénurie d'eau	La baisse du niveau des eaux dans certaines régions géographiques pourrait entraîner des problèmes de pénurie d'eau (dégradation de la qualité de l'eau, réglementation plus stricte de l'utilisation de l'eau, difficultés accrues d'accès à l'eau).	Physique	2035	+/++
Gestion de l'énergie	L'amélioration continue de nos usines, centres de distribution et bâtiments administratifs permet de réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO_2 grâce à des investissements ciblés et à la transition vers les énergies renouvelables.	Physique	2035	+/++
Développement de nouveaux produits	Cette opportunité permet de générer de nouveaux revenus grâce à la vente de produits non laitiers à faible empreinte carbone et pourrait améliorer l'image de marque, la compétitivité, l'accès au capital, ainsi que l'attraction et la fidélisation des employés.	Transition	2035	++

Description des risques et opportunités		Catégorie du risque et de l'opportunité	Perspective	Impact financier potentiel
Taxe carbone	La taxe carbone est instrument politique qui prend en compte les coûts externes liés aux émissions de gaz à effet de serre. Cette taxe est calculée comme un coût par tonne métrique de carbone équivalent émise.	Physique / Transition	2050	++

Le tableau en annexe (voir 3.8 Annexe 3) indique la correspondance entre les principales informations du présent document d'enregistrement universel et les 11 recommandations de la TCFD, ainsi que les axes de travail du Groupe.

En 2025, Bel a lancé une analyse des risques et opportunités, climatiques et hydriques, affectant son amont laitier dans 5 pays où le Groupe opère (France, États-Unis, Portugal et Açores, Slovaquie et Pologne). Conduite avec AXA Climate et Blunomy, cette étude vise à anticiper les aléas climatiques et hydriques, à quantifier leurs impacts et, *in fine*, à renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement laitières. Deux objectifs structurent la démarche :

- analyser le risque hydrique et la disponibilité de la ressource à l'échelle des bassins versants dans les zones de production, et son impact sur la croissance des cultures ainsi que sur la qualité et la quantité du lait produit ;
- évaluer les risques et opportunités climatiques sur les principales matières premières à partir des scénarios du GIEC (SSP2-4.5 et SSP5-8.5, horizons 2030 et 2050).

L'analyse vise à répondre à plusieurs questions, dont celle sur l'impact de la hausse des températures sur la quantité de lait et sa qualité. Elle se concentre également sur un enjeu essentiel : le risque hydrique, qui impacte directement les cultures et de fait, la disponibilité en alimentation pour les élevages. L'analyse s'accompagne enfin d'un travail de cas pratique pour les exploitations françaises, intégrant les risques physiques, les impacts sur les actifs et les pertes de revenus, ainsi que d'un accompagnement à l'adaptation aux côtés des équipes de Bel. Les résultats de l'analyse seront présentés l'année prochaine.

3.2.1.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.1.2.1 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS IRO-1)

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

3.2.1.2.2 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique (E1-2)

Politique Climat

Pour atteindre les objectifs fixés dans son plan de transition, Bel met en œuvre une politique climat au niveau Groupe qui repose sur quatre piliers :

- mesurer, sensibiliser et piloter la performance carbone (voir 3.2.1.2.3.2« Mesurer, sensibiliser et piloter la performance ») ;
- éviter autant que possible les émissions de GES et la dégradation des milieux naturels en s'engageant dans la prévention de la déforestation, les actions de préservation de la biodiversité, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la transition alimentaire (voir 3.2.1.2.3.4. «Éviter les émissions de gaz à effets de serre ») ;
- réduire au maximum les émissions de GES de la ferme à la fourchette, en particulier celles provenant de la filière laitière en amont, du transport, des usines et des emballages (voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES de Scope 3 ») ;
- séquestrer les émissions de GES résiduelles et incompressibles en mettant en œuvre des projets de séquestration du carbone ayant un impact positif sur l'environnement, la société et l'économie locale (voir 3.2.1.2.3.5 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »).

La Politique Climat répond ainsi aux enjeux de l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation du Groupe au changement climatique. L'efficacité énergétique et le déploiement d'énergies renouvelables sont traités pour répondre à ces enjeux. La politique climat répond aux impacts, risques et opportunités présentés en section 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3) ».

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

La politique climat du Groupe est disponible sur OpenClimat[1], une plateforme ouverte qui évalue les politiques des entreprises, compare leurs engagements et suit leurs progrès dans la lutte contre le changement climatique.

Politique Bel Opérations

La politique industrielle Bel Opérations (décrite en 3.1.4.2.1 « Politique Bel Opérations ») décline localement les politiques globales du Groupe dans les usines, notamment la politique Climat. Dans son axe Nature, Bel s'engage à prévenir et maîtriser les impacts environnementaux de ses activités afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique, notamment en :

- réduisant les émissions du GES du Groupe et de ses produits ;
- s'adaptant aux effets du changement climatique et à la demande sur les ressources naturelles ;
- déployant les standards environnementaux (y compris certifications ISO), construisant des bonnes pratiques environnementales et favorisant l'amélioration continue dans l'excellence opérationnelle ;
- digitalisant dès que possible et suivre les indicateurs carbone, à tous les niveaux opérationnels ;
- engageant les parties prenantes.

(1) https://www.openclimat.com/fr/profile/bel/approach.

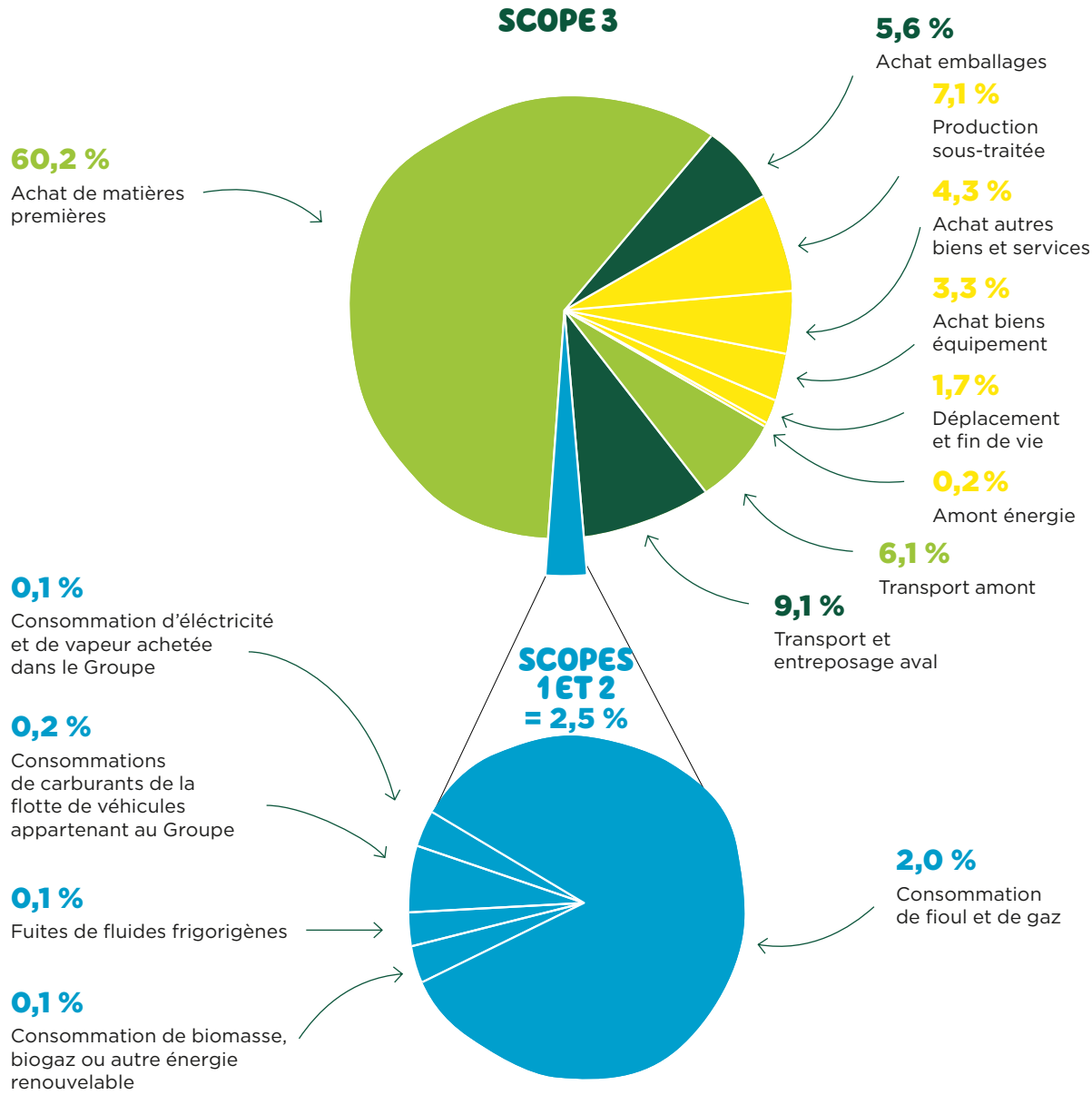
La Politique Bel Opérations répond ainsi de façon locale aux objectifs du plan de transition climat du Groupe (voir section 3.2.1.1.1 « Le plan de transition climat de Bel »).

3.2.1.2.3 Actions et objectifs (E1-3 – E1-4)

Aperçu du bilan carbone global du Groupe (méthode fondée sur le marché)

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, comme détaillé dans le graphique ci-après, les principales origines d'émission du Groupe sont les matières premières (60 %), le transport et entreposage aval (9 %), la sous-traitance de la production (7 %) et les emballages (6 %). Le Groupe concentre ses efforts sur les émissions qu'il maîtrise (Scopes 1 et 2) et sur les émissions les plus significatives du Scope 3.

> Bilan carbone par origine d'émission(1)



Le détail des émissions et la méthodologie de mesure de ces émissions sont à retrouver dans la partie 3.2.1.3.2 « Émissions brutes de GES de Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales (E1-6) ».

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

3.2.1.2.3.2 Mesurer, sensibiliser et piloter la performance

Des outils de mesure et d'aide à la décision

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

- les outils de diagnostic carbone sur l'amont laitier : depuis 2018, Bel collecte des données réelles sur les exploitations agricoles des différents bassins laitiers du Groupe en effectuant des visites tous les trois ans et en utilisant divers outils, tels que CAP'2ER (Calcul Automatisé des Performances Environnementales pour des Exploitations Responsables) en France, FARM ES *(Farmers assuring Responsible Management Environmental Stewardship)* aux États-Unis et CFT *(Cool Farm Tool)* dans les autres pays du Groupe, hors Canada. Cette approche a permis de mesurer précisément l'impact carbone de chacune de ces fermes pour identifier et mettre en œuvre des plans d'actions. Dans ce cadre, Bel a initié en 2025 une collaboration avec l'entreprise *Root Global* pour simplifier l'évaluation de l'empreinte carbone au niveau des fermes, l'analyse des résultats et donc l'identification des plans d'action par ferme ;
- le *Bel Carbon Impact Tool :* cet outil pédagogique développé par Bel offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe dans chacun de ses marchés, marques, segments, produits et par client. Il permet également de suivre les émissions de carbone du Groupe mensuellement sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cet outil est en cours de certification par Carbon Trust pour transmettre aux parties prenantes de Bel les données certifiées carbone au produit ;
- les outils d'aide à la décision : spécialement utilisés pour les innovations et les rénovations de produits, ils permettent, par exemple, de simuler les scénarios les plus adaptés en matière de recette ou d'emballage (eQoPack) ;
- l'outil *SC CO_2 emissions calculator :* il permet de mesurer l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval ;
- Le prix interne du carbone (voir 3.2.1.4.5« Tarification interne du carbone » (E1-8)).

Ces différents outils permettent au Groupe de disposer d'une vision fine et actualisée de son empreinte carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, pour permettre aux équipes de contribuer concretement aux objectifs du Groupe.

Les diagnostics carbone à la ferme

En 2025, 95 % des exploitations travaillant avec le Groupe ont réalisé un premier diagnostic carbone. Dans le respect de son ambition 2025 et 2030, le Groupe poursuit activement la réalisation des premiers diagnostics carbone à la ferme en engageant chaque année les nouveaux producteurs partenaires dans cette démarche. Des plans d'action consécutifs sont en cours de déploiement, et 50 % des exploitations ont réalisé leur deuxième diagnostic carbone afin de mesurer les progrès déjà réalisés. Aux États-Unis, 100 % des exploitations ont réalisé leur deuxième diagnostic carbone et certaines ont également déployé un plan d'action associé. Le Groupe maintient son ambition à ce que 100 % des exploitations avec lesquelles il travaille aient réalisé un premier diagnostic carbone et le deuxième d'ici à 2030.

Indicateurs clés de performance retenus

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement vs. 2030
Développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de l'amont	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone*(a)	94 %	95 %	100 %	100 %	
	Part des fermes ayant réalisé un deuxième diagnostic carbone*(b)	27 %	50 %	(b)	100 %	

(a) Hors bassin laitier canadien.
(b) Un deuxième diagnostic doit être complété trois à cinq ans après le premier, pour mesurer les progrès réalisés. Indicateur disponible depuis 2022, seul un objectif à 2030 a été déterminé. Hors bassin laitier canadien.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Former et sensibiliser les collaborateurs au changement climatique

Bel est convaincu de la nécessité de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur ce sujet clé pour le Groupe. Ainsi, Bel a pris l'engagement de former le plus de collaborateurs possibles au changement climatique via la Fresque du climat, et ce, à tous les niveaux de l'Entreprise, dans le cadre du programme *Actors for Good* (voir paragraphe 3.3.1.2.1 *« Actors for Good :* le programme d'engagement à impact des collaborateurs »). Pour y parvenir, Bel s'appuie notamment sur des collaborateurs qui ont été formés pour devenir formateurs de la Fresque du climat.

Le Groupe a également intégré, dans les objectifs de rémunération variable des collaborateurs éligibles, la réduction de l'empreinte carbone sur les Scopes 1 et 2 ainsi que le déploiement du programme « Mon BBLait® Durable », qui vise à mettre en œuvre des leviers de décarbonation dans les fermes françaises de l'APBO (voir paragraphe 3.3.1.2.1 « Motiver financièrement la performance RSE des collaborateurs »).

Les équipes commerciales étant les premières interlocutrices des clients du Groupe, former ces équipes et les sensibiliser aux enjeux RSE et aux engagements du Groupe est une priorité. Ainsi, le Groupe a déployé une formation RSE avec un focus particulier sur le climat, dédiée et adaptée spécifiquement aux équipes commerciales, partagé un *CSR Toolkit* pour donner des exemples concrets de réalisation à mettre en place avec les clients, et enrichi la plateforme de formation dédiée aux équipes commerciales de contenus RSE pour développer leurs compétences sur le sujet.

Dialoguer et sensibiliser les parties prenantes externes

La stratégie carbone de Bel nécessite la mobilisation de toutes ses parties prenantes. Le Groupe mène des actions de sensibilisation à destination de ses parties prenantes externes et encourage la coconstruction de plans d'action pour mutualiser les efforts avec ses partenaires :

- en renouvelant en 2025 son partenariat stratégique avec WWF France pour la cinquième fois, et après treize ans de collaboration, le Groupe participe à la transformation du système alimentaire. Ce partenariat s'articule autour de trois axes majeurs : la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice pour le lait et les pommes, la préservation de la biodiversité et les ressources naturelles, et la sensibilisation de l'ensemble des parties prenantes à l'importance d'une transition écologique ambitieuse. Ce partenariat, tourné vers l'impact, place la lutte contre la crise climatique, la préservation de la biodiversité et de l'eau, défis interconnectés, au cœur de l'action commune ;
- en soutenant les producteurs et fournisseurs partenaires dans leur transition (voir paragraphes 3.3.2.2.1.2 « En amont, à travers le pilier Producteurs Partenaires de la Charte pour un amont laitier durable » et « En amont, auprès des pomiculteurs »), notamment avec les producteurs laitiers sur la base de la DMAA *(Dairy Methane Action Alliance).* Grâce aux interventions et au partage de connaissances, Bel leur a apporté un soutien technique et financier pour la mise en place de solutions de réduction du méthane (voir section 3.2.1.2.3 « S'engager pour une filière laitière durable ») ;
- en élaborant des stratégies communes de réduction avec ses clients (voir 3.4.2.5.2 « Mener des projets conjoints avec les clients ») ;
- en collaborant avec les acteurs de sa chaîne d'approvisionnement (voir paragraphe « Optimiser le transport aval et la distribution » dans 3.2.1.2.3.4 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- en partageant les bonnes pratiques avec d'autres acteurs internationaux majeurs du secteur des produits de grande distribution et du secteur de l'industrie laitière et fruitière (voir 3.2.5.1.3.3 « Concevoir des emballages responsables » et 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire ») ;
- en publiant les éléments relatifs à sa stratégie climat, notamment sur la plateforme *OpenClimat* ;
- en répondant au questionnaire du CDP *(Carbon Disclosure Project)* sur les thèmes du Climat, de l'Eau et de la Forêt, le Groupe dialogue et répond aux demandes de ses clients. Depuis 2024, Bel répond au questionnaire standardisé du CDP pour rendre compte des actions mises en place et de leurs résultats sur ces thèmes. Sur les aspects climat, les données évaluées sont les émissions de gaz à effet de serre, la stratégie de réduction et les risques climatiques. Bel a obtenu la note de A[(1)] pour le climat en 2025, note la plus élevée, témoignant de la transparence et l'engagement de Bel en faveur du climat.

Engager les fournisseurs du Groupe à décarboner leurs propres émissions

Depuis 2025, Bel a intégré un nouvel objectif dans la rémunération variable des acheteurs du Groupe portant à la fois sur leur connaissance en matière d'atténuation du changement climatique (notamment via une formation obligatoire à SBTi) et sur le suivi de l'engagement d'un panel de fournisseurs dans une démarche de décarbonation. Le Groupe a également mis en place plusieurs programmes de formation, en partenariat avec l'initiative PROGRESS d'EcoVadis, à destination de ses fournisseurs représentant des volumes d'achats significatifs à l'échelle mondiale. Ces actions visent à renforcer l'engagement de ces partenaires, relevant du Scope 3, dans la décarbonation de leurs propres émissions afin de contribuer à l'atteinte des objectifs du Groupe sur ce périmètre.

Coconstruire une offre responsable avec les distributeurs

En 2023, Carrefour et Bel ont signé un accord majeur en faveur de la transition alimentaire et climatique, réaffirmant ainsi leur collaboration autour des enjeux sociétaux et environnementaux. Grâce à cet accord, les deux entités entendent valoriser une gamme de produits répondant aux attentes des consommateurs, un renforcement du secteur laitier avec une hausse des prix du lait et une gestion des indicateurs commerciaux tenant compte de l'impact carbone des produits Bel vendus à Carrefour. Ce type de partenariat témoigne d'une maturité des relations commerciales de Bel et de ses partenaires, où les négociations ne portent pas uniquement sur les prix, mais également sur des enjeux de transition juste et durable. Aux États-Unis, le Groupe Bel coopère avec Walmart dans le cadre du *Project Gigaton* pour réduire les émissions de GES des produits vendus : fixation d'objectifs de réduction et adoption d'initiatives bas carbone sur des leviers clés (énergie, agriculture durable, déchets, emballages).

En 2025, neuf grandes enseignes françaises du commerce, ont lancé l'initiative LESS *(Low Emission Sustainable Sourcing).* Avec l'aide de la plateforme *OpenClimat,* cette initiative propose une solution commune et inédite pour centraliser et harmoniser la déclaration des réductions d'émissions de GES de leurs fournisseurs, afin d'accélérer la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement. Bel participe à cette démarche collective en partageant depuis 2021, ses objectifs, réalisations et données carbones sur *OpenClimat,* ce qui permet de valoriser ses engagements, de renforcer la transparence avec ses clients distributeurs et de contribuer activement à la réduction des émissions du secteur.

Le Groupe s'attache à promouvoir activement les enjeux climatiques auprès de l'ensemble de ses distributeurs à l'échelle mondiale.

3.2.1.2.3.3 Éviter les émissions de gaz à effets de serre

Convaincu que le meilleur impact est celui que l'on ne génère pas, le Groupe travaille en priorité sur des actions de prévention des émissions de GES et la préservation des environnements naturels qui séquestrent du carbone. Par conséquent, le Groupe s'engage à :

- promouvoir une alimentation équilibrée entre les produits laitiers, fruitiers et végétaux, et proposer ainsi des alternatives moins émettrices de GES (voir paragraphe « Accélérer le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal » dans 3.2.1.2.3.4 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- lutter contre la déforestation et préserver la biodiversité, évitant ainsi la dégradation d'une des principales solutions à l'absorption des émissions de GES à l'échelle mondiale (voir 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) ») ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire pour éviter non seulement les émissions liées à une production inutile, et celles liées à la destruction des produits gaspillés (voir 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ») ;
- optimiser la fin de vie des emballages des produits (voir 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) »).

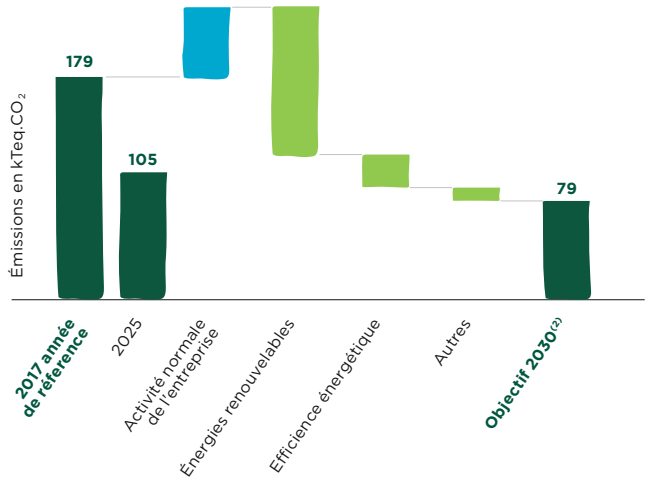
(1) Depuis 2016, le CDP évalue les entreprises sur la base d'un score d'engagement *(Level of Engagement Score).* Les critères d'évaluation vont de A à D (Leadership (A), Management (B), Awareness (C) et Disclosure (D).

3.2.1.2.3.4 Réduire les émissions de GES sur toute sa chaîne de valeur

Réduire les émissions de GES des Scopes 1 et 2

Les émissions de GES des Scopes 1 et 2 sont principalement liées aux processus de fabrication des produits et au mix énergétique utilisé dans les sites industriels. Bien que les usines ne représentent que 2,5 % de l'empreinte carbone totale du Groupe, elles constituent un périmètre à responsabilité directe et un levier essentiel de décarbonation. Le Groupe s'est donc engagé à réduire de 75,6 % en valeur absolue les émissions de GES de ses sites industriels d'ici à 2035 (et de 55 % d'ici à 2030) sur les Scopes 1 et 2, par rapport à 2017. Pour atteindre cet objectif, le Groupe travaille sur trois axes prioritaires : la réduction de la consommation énergétique (avec notamment le programme ESABEL *(Energy Saving at Bel)*, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la transition vers des énergies renouvelables.

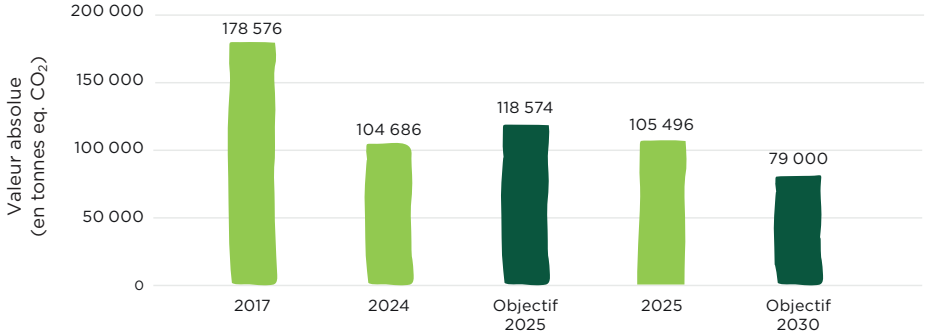
Plan de transition climat de nos usines - *Waterfall* Scopes 1 et 2[1]



(1) Méthode fondée sur le marché pour le Scope 2.
(2) Objectif validé par la SBTi en 2022.

En 2025, les émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2 se sont élevées à 105 496 tonnes eq. CO_2, soit une diminution de 41 % par rapport à 2017, l'année de référence. Ce résultat est stable malgré une diminution des émissions du Scope 1 en 2025 grâce à la réduction de l'usage des combustibles les plus émetteurs tandis que le Scope 2 augmente en raison de l'intégration pour la première fois en 2025 du site de production chinois, qui accroît les consommations d'énergie achetée.

Évolution des émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2[1]



Le détail des émissions et la méthodologie de mesure de ces émissions sont à retrouver dans la partie 3.2.1.3.2 « Émissions brutes de GES de Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES (E1 6) ».

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

Réduire les consommations énergétiques

Le Groupe suit la consommation énergétique de ses sites depuis 2008 grâce à un dispositif structuré fondé sur des standards et des bonnes pratiques. Cette approche est désormais consolidée par le programme Esabel *(Energy Saving at Bel)*, un programme qui transforme le pilotage en actions concrètes : suivi des indicateurs, plans d'action ciblés et analyse mensuelle de la consommation d'énergie par tonne produite et commentaire des écarts par rapport budget et à l'année précédente. Comme présenté dans la section 3.2.1.3.1 « Consommation d'énergie et mix énergétique », en 2025, malgré une hausse de la consommation liée à l'augmentation des volumes de production, l'intensité énergétique par chiffre d'affaires n'a progressé que légèrement, confirmant l'impact positif du programme Esabel.

Accélérer la transition vers les énergies d'origine renouvelable

En plus de la réduction de la consommation énergétique, le Groupe souhaite accélérer l'utilisation d'énergies renouvelables.

Le Groupe Bel exploite sept chaudières biomasse, quatre en France, une au Maroc, une en Espagne et une aux Açores, qui représentent aujourd'hui plus de 28 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur. Au Maroc, la chaudière est alimentée par du marc d'olive, tandis que le site espagnol a mis en service sa première chaudière à pellets en 2025, suivie d'une deuxième en France. Elle fait office de projet pilote destiné à tester la performance et la fiabilité de cette nouvelle technologie, plus réactive dans la production de vapeur. Par ailleurs, sur le site de Boué, en France, la chaudière est alimentée par du biogaz issu du traitement des déchets du site. Les émissions réduites grâce à ces projets de chaudière biomasse et biogaz représentent 27 968 t.eqCO_2 en 2025[(1)].

Un plan de conversion des usines à l'achat d'électricité renouvelable a également été déployé. En 2025, 100 % de la consommation totale d'électricité de Bel provenait de sources renouvelables (y compris les sites déjà convertis les années précédentes), ce qui représente plus de 37 % de l'énergie totale du Groupe. En parallèle, Bel étudie des contrats long terme dans le but de sécuriser et pérenniser son électricité renouvelable.

De plus, quatre sites Bel ont été équipés de capteurs photovoltaïques : un au Vietnam, un en Espagne et deux au Portugal.

> Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2017	2024	2025	Évolution 2017-2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Réduire les émissions de GES sur les Scopes 1 et 2	Émissions de GES Scopes 1 et 2 vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO_2)*[(a)]	179	105	105	– 41 %	– 34 %[(b)]	– 55 %[(b)]	

(a) Pour la mesure du Scope 2, méthode fondée sur le marché.
(b) Les objectifs de réduction des émissions de GES de Bel sur les Scopes 1 et 2 par rapport à 2017 sont alignés avec le scénario de réduction 1,5 °C, validé par SBTi, et ont pour objectif de réduire de – 75 % en valeur absolue ses émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2035 par rapport à 2017.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

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

Réduire les émissions des GES du Scope 3

Les émissions de GES du Scope 3 sont principalement liées à la production des matières premières agricoles, leur transport et distribution, ainsi que les emballages des produits finis. Le Groupe s'est engagé à réduire de 25 % en valeur absolue ses émissions de GES du Scope 3 d'ici à 2035 (et de 18 % d'ici à 2030), par rapport à 2017. Pour atteindre cet objectif, Bel a identifié cinq leviers d'action principaux :

- accélérer le développement de produits à faible intensité carbone grâce à son positionnement sur le segment du fruit et du végétal ;
- s'engager pour une filière laitière durable ;
- engager les fournisseurs, et notamment les fournisseurs de matières premières laitières, à décarboner leurs propres activités ;
- accélérer la transition vers une agriculture régénératrice ;
- optimiser le transport et la distribution, et ;
- écoconcevoir les emballages.

Accélérer le développement de produits à faible intensité carbone et donc le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal

Les matières premières végétales ont un impact carbone moins important que les matières premières laitières. Bel souhaite donc contribuer à rendre l'alimentation végétale accessible à tous, et atteindre un équilibre entre son offre laitière et son offre végétale (fruits compris). L'objectif étant que cet équilibre constitue une réelle alternative pour réduire l'empreinte carbone de l'alimentation. À titre d'exemple, l'intensité carbone d'une pomme peut être jusqu'à 10 fois moins impactante qu'un fromage[(2)].

C'est pour cette raison que depuis 2016, le Groupe élargi son champ d'action au-delà de son domaine historique, le fromage, avec l'acquisition de MOM, spécialiste des compotes de fruits, et avec le lancement d'alternatives végétales pour ses marques emblématiques : Boursin®, La Vache qui rit® et Babybel®. Aujourd'hui, Bel opère dans trois domaines complémentaires : les produits laitiers, fruitiers et végétaux.

(1) Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*. Les émissions réduites correspondent à la différence entre les émissions qui auraient été générées par des chaudières fossiles équivalentes et celles réellement émises par les installations biomasse et biogaz du Groupe, en tenant compte des rendements et des facteurs d'émission associés.
(2) Source : Base de données Agribalyse (Ademe), données issues de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) des produits alimentaires. Consulté en décembre 2025. Disponible sur : https://agribalyse.ademe.fr.

Depuis la création de Bel Ventures en 2022, Bel a noué des partenariats avec plusieurs *start-up* qui répondent à ses grands enjeux stratégiques en lui permettant à la fois de réduire son empreinte environnementale et d'inventer les produits du futur :

- avec les *start-up* Standing Ovation, Superbrewed Food ou Perfect Day, pour développer des innovations de rupture en intégrant des ingrédients exploitant tout le potentiel des biotechnologies et de la fermentation ;
- avec Climax Foods Inc., une *start-up* américaine, pour mettre au point, en s'appuyant sur les outils de l'intelligence artificielle et de *machine-learning,* des recettes végétales parfaitement similaires en goût et en texture aux produits fromagers traditionnels ;
- avec le groupe agroalimentaire Avril, le spécialiste des levures Lallemand et le laboratoire Portial, pour un projet autour de la fermentation, élément indispensable à la conception d'alternatives végétales au fromage.

En octobre 2025, Bel et Standing Ovation ont franchi une étape majeure en validant à l'échelle industrielle la production de caséines, protéines laitières essentielles nutritionnellement, à partir de coproduits issus de la fabrication fromagère, grâce à la fermentation de précision. Cette innovation s'inscrit dans une logique d'économie circulaire en valorisant des ressources existantes et en réduisant le gaspillage alimentaire dans les opérations. Cette technologie ouvre la voie à des recettes hybrides et végétales, contribuant ainsi à réduire l'empreinte carbone et à accélérer la transition vers une alimentation plus durable.

Les différentes innovations végétales de Bel sont à retrouver dans le paragraphe 3.3.3.2.3 « Démocratiser le végétal avec gourmandise ».

Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux matières premières sont en réduction de 635 $ktCO_2$ en valeur absolue, soit – 20 %. Cette réduction est liée à la végétalisation de l'offre du Groupe, mais également à l'amélioration de l'impact carbone de la filière laitière.

S'engager pour une filière laitière durable

Conscient de l'impact de la production laitière sur l'environnement, Bel travaille en collaboration étroite avec les producteurs laitiers pour promouvoir une agriculture plus durable. Bel est notamment associé, depuis 2012, au WWF France pour réduire les impacts environnementaux liés à la production laitière, notamment ceux liés aux émissions de GES. En 2023, Bel a renouvelé sa Charte pour un amont laitier durable[1], au travers de laquelle le Groupe a défini une trajectoire carbone alignée avec l'objectif de limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C.

Le Groupe s'attache également à promouvoir une alimentation animale locale et durable, notamment en réduisant le recours aux fourrages, tels que les tourteaux de soja et l'huile de palme, mais aussi en encourageant le pâturage lorsque les conditions le permettent. En effet, le pâturage améliore la séquestration du carbone dans les sols et est reconnu comme un processus clé dans l'agriculture régénérative. Cette pratique contribue également à renforcer l'autonomie protéique des élevages, à limiter les achats d'aliments dont la production peut être associée à la déforestation mais aussi à améliorer la santé et le bien-être des vaches laitières. En 2025, 99 % du lait collecté par le Groupe provenait de vaches ayant accès au pâturage dans des régions traditionnelles de pâturage[2].

Depuis 2024, le Groupe déploie également son plan d'action dédié à la réduction des émissions de méthane issu de la production laitière, qui représentent 50 % des émissions de la filière. À ce titre, le Groupe expérimente et déploie le complément alimentaire Bovaer®, développé par l'entreprise DSM-Firmenich, qui devrait réduire ces émissions de 25 %, sans affecter le bien-être des vaches, leur santé ou la qualité du lait. Une étude menée en France avec l'Institut de l'Élevage (Idele) a confirmé cette réduction de 25 % en moyenne. Depuis 2023, Bel déploie cette solution, de manière progressive, auprès des producteurs laitiers slovaques puis français en 2024 et américains en 2025.

En décembre 2025, en France, l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO) et le Groupe Bel ont annoncé leur 9e accord fixant les prix et les volumes d'achat de lait pour 2026. Cet accord, « Mon BB Lait® durable », intègre depuis juin 2025, huit mesures incitatives au choix, offrant des primes aux exploitations agricoles membres qui adoptent des mesures visant à réduire leur empreinte carbone :

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

À fin 2025, 93 % des éleveurs de l'association sont d'ores et déjà engagés à travers au moins l'un des huit leviers de cette démarche collective qui permet de concilier viabilité économique des fermes et transition environnementale.

Bel a également rejoint en 2023 le DMAA (Dairy Methane Action Alliance) porté par l'ONG Environmental Defense Fund, ayant pour objectif de trouver des solutions communes pour réduire les émissions de méthane, et d'apporter un soutien technique et financier aux éleveurs. Les membres ont rendu compte de leurs émissions de méthane en novembre 2024. Ces entreprises comptent parmi les tout premiers acteurs de l'agroalimentaire à mesurer et publier leurs émissions de méthane. En 2025, après la parution d'un recueil de bonnes pratiques et de plans d'action, l'Alliance a présenté les avancées de ses membres ayant opérationnalisé ses recommandations.

En 2025, le Groupe a publié son plan d'action pour réduire son empreinte méthane provenant des activités laitières (DMAP)[3] ainsi que son objectif de réduction. Bel vise une réduction de 30 % d'ici à 2030, conformément à son engagement au sein de la Dairy Methane Action Alliance. Ces efforts contribuent à l'objectif global de réduction des émissions GES du périmètre laitier, aligné sur la trajectoire validée par la SBTi.

(1) La Charte pour un amont laitier durable, dont les trois piliers (Producteurs partenaires, Animaux, Agriculture régénératrice) couvrent plusieurs ESRS (E1, E2, E4, S2, et G1), du présent état de durabilité, est à retrouver dans son intégralité sur le site Internet de Bel : https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2023/05/bel-charte-amont-laitier-2023-vf.pdf2.
(2) Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.
(3) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2025/10/20250722-bel-group-dmap-final-1-1.pdf.

D'ailleurs, selon l'étude « Running Latte » publiée par l'ONG Changing Markets[1] en mai 2025, Bel figure parmi les cinq entreprises les mieux notées en matière de transparence et de suivi des émissions de méthane parmi les sociétés évaluées. Ce classement s'explique par l'engagement du Groupe à mesurer ses émissions de méthane, à publier ses données et à mettre en œuvre des solutions concrètes, comme l'additif Bovaer® pour réduire le méthane entérique, ainsi que son rôle actif au sein de la Dairy Methane Action Alliance (DMAA). Bel a également été classé numéro 1 par l'ONG en 2026 pour ses actions sur le méthane[2].

Pour 2024, le Groupe a mesuré son empreinte méthane qui s'élève à environ 42 $MtCH_4$, soit 1 146 242 $eq.tCO_2$[3]. L'empreinte 2025 n'a pas encore été mesurée.

Optimiser le transport aval et la distribution

Le transport aval représentait 9,1 % des émissions de GES du Groupe en 2025. La réduction de ces émissions constitue un défi majeur, les solutions dépendant en partie du déploiement à grande échelle de technologies émergentes et de l'évolution des infrastructures nationales.

Les équipes chargées de l'approvisionnement travaillent activement à l'amélioration de l'efficacité logistique et à la réduction de l'intensité carbone des transports, notamment à travers l'optimisation des flux logistiques, le choix de modes de transport émettant moins de GES, du taux de remplissage et de la densité des palettes. L'implantation stratégique des sites de production et des plateformes logistiques du Groupe contribue également à limiter les distances parcourues. Parallèlement, Bel collabore avec ses prestataires pour réduire les trajets à vide et rationaliser les flux de transport.

Depuis 2020, le Groupe est partenaire du programme FRET 21 en France, une adhésion renouvelée jusqu'en 2026. Ce programme multipartite vise à réduire les émissions de GES du transport aval notamment grâce au transport multimodal, à l'optimisation du taux de remplissage des transports et à l'usage de carburants verts.

En 2024, en plus du maintien des camions roulant au B100 (biodiesel), le Groupe a mis en place pour la première fois en France un flux ferroviaire pour transporter les Babybel®. En 2025, le transport intermodal, incluant notamment plus de transport ferroviaire a continué sa progression en France et a été mis en place dans différentes régions du Monde, notamment en Europe de l'Est et au Vietnam.

Après avoir augmenté la densification des palettes de Boursin®, Babybel® et La Vache qui rit®, en 2024, le Groupe a continué ses actions pour certains produits à destination de l'Europe et du Canada, notamment les Babybel®.

En complément de ces actions opérationnelles, la transition vers les biocarburants et les véhicules électriques est en cours, avec un objectif de réduction de 30 % de l'intensité carbone du transport à 2035 (par rapport à 2017). Une décarbonation plus significative est attendue au-delà de 2035, grâce à l'adoption progressive de l'hydrogène.

Parallèlement, le Groupe poursuit sa participation au programme *Lean & Green* au Portugal et en Espagne, où les transports entre les usines et les dépôts commerciaux s'effectuent avec des camions roulant au HVO. Ce carburant permet de réduire de 80 % les émissions CO_2 par rapport à un carburant diesel, réduisant ainsi les émissions de 798 tonnes de CO_2 par an.

Bel privilégie également les circuits courts sur sa chaîne d'approvisionnement pour en limiter l'impact environnemental. Cela passe, par exemple, par le sourcing des ingrédients à une échelle plus locale : aux États-Unis ou au Canada pour les pommes conventionnelles achetées pour la fabrication des produits GoGosqueeZ® aux États-Unis, en France pour les pommes conventionnelles achetées pour la fabrication des produits Pom'Potes® et Materne® en France, ou encore en France pour le lait utilisé dans la production des produits Kiri®, Babybel® et Boursin® en France.

Par rapport à 2017, les émissions de GES en 2025 liées au transport ont augmenté de 71 $ktCO_2$. L'intensité des émissions par tonne produite diminue cependant de 6 % grâce à tous les plans d'action déployés.

Éco-concevoir les emballages

En 2025, les emballages représentent 5,6 % de l'empreinte carbone du Groupe. Conscient de cet impact, le Groupe s'engage à les réduire à travers sa politique « Portions durables », fondée sur les principes 5R : Refuser, Réduire, Réutiliser, Restaurer, Recycler (voir section 3.2.5.1.2). Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux emballages sont en hausse de 67 $ktCO_2$, liées à la fois à l'augmentation de la production et aussi à une hausse de 16 % en intensité.

(1) Changing Markets Foundation (2025). Running Latte: How Big Dairy is Driving the Methane Crisis and What to Do About It. Disponible sur : https://changingmarkets.org/report/running-latte/.
(2) https://methaneactiontracker.org/dairy-rankings/
(3) Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

Indicateurs clés de performance retenus

Objectif	KPI	2017[b]	2024[b, c]	2025[c]	Évolution 2017-2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris	Émissions de GES Scopes 1, 2 et 3 *(valeur absolue en ktonnes CO_2)*[a]	4 460	3 844	4 186	– 6 %	– 12 %[d]	– 18 %[d]	
	Émissions de GES Scopes 1, 2 et 3 *(tonne éq. CO_2/tonne produite)**	8,0	6,0	6,2	– 22 %			

(a) Pour la mesure du Scope 2, méthode fondée sur le marché.
(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 et en 2025 pour refléter les évolutions de méthodologie afin de conserver un périmètre comparable entre 2017, comme demandé dans le cadre du SBTi.
(c) Scopes 1, 2 et 3. Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(d) Ces objectifs de réduction nette des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 sont alignés avec le scénario de réduction 1,5 °C, validé par SBTi, dont l'objectif est de réduire de – 75 % en valeur absolue ses émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de – 25 % en valeur absolue ses émissions sur le Scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.
* Indicateur spécifique à Bel *(entity-specific)*.

Le détail du calcul des émissions de GES du Scope 3 est présenté dans la section 3.2.1.3 « Indicateurs et objectifs » ci-dessous.

3.2.1.2.3.5 Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes

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

La stratégie de Bel en matière de lutte contre le changement climatique repose prioritairement sur la prévention et la réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la ferme à la fourchette. Une fois les émissions réduites à un niveau résiduel incompressible, le Groupe s'engage à contribuer à la neutralité carbone, dans le cadre de son engagement auprès de l'initiative des Nations unies « *Race to Zero* » en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025, puis de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050. Pour ce faire, le Groupe investit dans des projets certifiés à impacts positifs multiples, intégrant la séquestration du carbone, la préservation de la biodiversité et de la ressource en eau, ainsi que la création de valeur économique et sociale locale.

Ces initiatives, adaptées aux spécificités géographiques des territoires (agroforesterie, conservation forestière, réhabilitation de tourbières, etc.), sont labellisées et développées en partenariat avec des acteurs terrain, notamment des ONG et des coopératives forestières.

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

- Livelihoods Carbon Fund (LCF3) : Bel a rejoint ce fonds de soutien aux communautés rurales en 2021. Il vise à soutenir les communautés rurales dans leurs efforts pour préserver ou restaurer leurs écosystèmes naturels et améliorer leur qualité de vie via des pratiques agricoles durables notamment d'agroforesterie mais aussi via l'installation d'équipements adaptés comme les fours solaires ;
- African Parks : Bel a signé en 2022 un contrat de cinq ans avec cette ONG pour la préservation de la biodiversité dans le parc de Chinko situé en République centrafricaine. Ce projet vise à prévenir la déforestation par la collaboration avec les communautés locales autour de la gestion des flux de transhumance et de l'évolution des pratiques agricoles, afin de favoriser le développement d'une biodiversité extraordinaire ;
- Nature Impact du WWF France : le Groupe a rejoint cette initiative en 2023 dans le cadre de son partenariat avec le WWF France. C'est le premier fonds dédié à la protection des forêts, qui repose sur le mécanisme de paiements de pratiques bénéficiant aux services écosystémiques d'intérêt général (PSE), associant préservation de la biodiversité et séquestration additionnelle de carbone (voir le paragraphe « Soutenir des projets de réhabilitation d'écosystèmes » dans la section 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »). Le rapport d'activités de ce premier appel à projets forestiers a été publié fin 2025[1], en même temps que l'annonce de la sélection de sept nouveaux projets forestiers dans le cadre du deuxième appel à projets de 2025.

Depuis 2022, Bel a également lancé trois programmes forestiers en partenariat avec une coopérative forestière française. Ces projets ont permis aux équipes du Groupe de renforcer leurs connaissances en matière de biodiversité et pratiques de gestion durable des forêts.

En décembre 2023, une Charte sylvicole a été définie (voir section 3.2.4.2.2 « Charte sylvicole ») pour promouvoir des pratiques forestières plus respectueuses de la biodiversité. Tout nouveau projet forestier soutenu par le Groupe devra impérativement s'y conformer pour être validé, les projets sont également audités selon cette charte.

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

Le Groupe a signé en 2024 un partenariat pionnier pour la réhabilitation des tourbières avec le Conservatoire des Espaces Naturels de Franche-Comté, les Établissements Publics d'Aménagement et de Gestion de l'Eau Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre. Ensemble, les partenaires visent la réhabilitation d'une quarantaine de tourbières dans le massif du Jura sur les années à venir.

Bien qu'elles ne représentent que 3 % des terres émergées, les tourbières, si elles ne sont pas dégradées, stockent près d'un tiers du carbone présent dans les sols, soit deux fois plus que l'ensemble des forêts mondiales. Au-delà de leur rôle majeur de

(1) Rapport-activites-Nature-Impact-2023-2025.pdf.

puits de carbone, ces écosystèmes abritent une biodiversité remarquable et jouent un rôle essentiel de régulation naturelle de la ressource en eau, en assurant leur filtration et leur stockage.

Depuis 2024, pour assurer la bonne mise en œuvre de son programme, le Groupe soutient le développement d'une entreprise jurassienne spécialisée en génie écologique, Jura Natura Services, disposant de l'expertise à la fois technique et matérielle pour réhabiliter ces milieux complexes. Le Groupe soutien et a participé à des réunions de concertation concernant la mise en place du label bas carbone des projets de réhabilitation des tourbières, portée par le gouvernement français dont la publication est prévue au premier semestre 2026.

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

Compenser les émissions résiduelles sur les Scopes 1 et 2

En 2025, le Groupe Bel compense la totalité de ses émissions directes (Scope 1) et indirectes liées à l'énergie (Scope 2), conformément à l'objectif qu'il s'était fixé pour cette échéance. Cette performance a été rendue possible grâce à la réduction continue de ses consommations énergétiques, à l'utilisation accrue d'énergies renouvelables et à la compensation des émissions résiduelles de nos Scopes 1 et 2 via des crédits carbone certifiés, issus du projet de séquestration African Parks (voir paragraphe ci-dessus « Développer des projets terrain ayant un impact positif sur le carbone, la biodiversité et les territoires »).

Le détail du calcul des annulations des émissions de GES lié à des crédits carbone est présenté dans la section 3.2.1.3 « Indicateurs et objectifs » ci-dessous.

3.2.1.3 Indicateurs

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

La consommation totale d'énergie a augmenté de 3 % en 2025. La part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie est resté stable en 2025. Ces variations s'expliquent par l'intégration dans le périmètre de reporting du site de production chinois du Groupe, Shandong JunJun Cheese.

Consommation d'énergie et mix énergétique	2024[a]	2025	% 2025/2024
1. Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon *(en MWh)*	0	0	0 %
2. Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers *(en MWh)*	51 089	45 172	- 12 %
3. Consommation de combustible provenant du gaz naturel *(en MWh)*	288 682	298 323	3 %
4. Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles *(en MWh)*	0	0	0 %
5. Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles *(en MWh)*	10 212	15 557	52 %
6. Consommation d'énergie non renouvelable autoproduite *(en MWh)*	640	587	- 8 %
7. Consommation totale d'énergie fossile *(en MWh)* (calculée comme la somme des lignes 1 à 6)	350 623	359 639	3 %
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	46 %	45 %	
8. Consommation provenant de sources nucléaires *(en MWh)*[b]	0	0	0 %
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	0 %	0 %	
9. Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) *(en MWh)*	134 678	134 991	0 %
10. Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables *(en MWh)*	283 590	296 102	4 %
11. Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite *(en MWh)*	431	634	47 %
12. Consommation totale d'énergie renouvelable *(en MWh)* (calculée comme la somme des lignes 9 à 11)	418 699	431 727	3 %
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	54 %	55 %	
Consommation totale d'énergie (en MWh) (calculée comme la somme des lignes 7 et 12)	**769 322**	**791 366**	**3 %**

(a) La donnée 2024 a été corrigée pour présenter les consommations de combustibles provenant de gaz naturel en PCI et non en PCS.

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

Les consommations d'énergie, par source, sont mesurées par site et consolidées en fin d'année. Les consommations d'énergie sont reportées en pouvoir calorifique inférieur (PCI).

Pour calculer l'intensité énergétique, le chiffre d'affaires net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique s'élève à 3 830 millions d'euros en 2025. Ce chiffre d'affaires représente la totalité du chiffre d'affaires du Groupe Bel (voir Chapitre 5.3 « Examen de la situation financière et du résultat »).

Intensité énergétique par rapport au chiffre d'affaires	2024[a]	2025	% 2025/2024
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par rapport au chiffre d'affaires provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique *(en MWh/millier d'euros)*	0,21	0,21	- 1 %

(a) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2025 pour refléter les évolutions de méthodologie afin de conserver un périmètre comparable, comme demandé dans le cadre du SBTi.

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

Les émissions du Groupe pour l'année 2025[(1)] sont estimées à 4,2 millions de tonnes d'équivalent CO_2, soit 6,2 tonnes de CO_2 émises pour 1 tonne de produit vendu[(2)], ou 1,09 tonne de CO_2 émises pour 1 000 euros de chiffre d'affaires.

Intensité des GES par rapport au chiffre d'affaires[a]	2024[b]	2025	% 2025/2024
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par rapport au chiffre d'affaires net *(en teqCO_2/milliers d'euros)*	1,06	1,12	5 %
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par rapport au chiffre d'affaires net *(en teqCO_2/milliers d'euros)*	1,04	1,09	5 %

(a) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2025 pour refléter les évolutions de méthodologie afin de conserver un périmètre comparable, comme demandé dans le cadre du SBTi.

Pour calculer l'intensité des émissions de GES, le chiffre d'affaires net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique s'élève à 3 830 millions d'euros en 2025. Ce chiffre d'affaires représente la totalité du chiffre d'affaires du Groupe Bel (voir Chapitre 5.3 « Examen de la situation financière et du résultat »).

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

Scopes 1 et 2	2017 (année de référence)	2024	2025	% 2025/ 2024
Émissions de GES du Scope 1				
Émissions brutes de GES du Scope 1 *(teqCO_2)*	112 893	100 155	99 473	– 0,7 %
Pourcentage d'émissions de GES du Scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés *(en %)*	0 %	0 %	0 %	0%
Émissions de GES du Scope 2				
Émissions brutes de GES du Scope 2 fondées sur la localisation *(teqCO_2)*	[(b)]	86 764	97 311	12 %
Émissions brutes de GES du Scope 2 fondées sur le marché *(teqCO_2)*	65 683	4 530	6 022	33 %

(1) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(2) Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Scope 3[a]	2017 (année de référence)[b]	2024[b]	2025	% 2025/ 2024
Émissions significatives de GES du Scope 3				
Émissions totales brutes indirectes de GES (Scope 3) *(teqCO_2)*	4 281 348	3 739 475	4 080 717	9 %
1. Biens et services achetés	3 592 955	2 948 088	3 232 129	10 %
2. Biens d'investissement	62 356	117 610	136 184	16 %
3. Activités amont liées au carburant et à l'énergie	2 708	6 685	7 090	6 %
4. Transport et distribution en amont	249 295	246 767	253 813	3 %
5. Déchets produits lors de l'exploitation	3 158	5 220	4 170	– 20 %
6. Voyages d'affaires	2 133	2 703	2 703	0 %
7. Déplacements domicile-travail des salariés	7 638	8 187	8 295	1 %
8. Acheminement en aval	313 972	349 634	380 105	9 %
9. Transformation des produits vendus	9 883	9 937	9 683	- 3 %
10. Traitement en fin de vie des produits vendus	37 251	44 644	46 544	4 %
Émissions totales de GES				
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) *(teqCO_2)*[a]	[c]	3 926 394	4 277 501	9 %
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) *(teqCO_2)*[a]	4 459 924	3 844 161	4 186 213	9 %

(a) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2025 pour refléter les évolutions de méthodologie afin de conserver un périmètre comparable, comme demandé dans le cadre du SBTi.
(c) Donnée non disponible, les émissions de GES fondées sur la localisation n'étant pas historiquement calculées par le Groupe.

Le Groupe publiera dans les années à venir les objectifs par origine d'émission. Le Groupe ne publie que sur les catégories d'émissions significatives qui sont applicables à son activité.

Le périmètre du calcul est détaillé au paragraphe Périmètre du reporting environnemental dans la section 3.6.1 « Périmètre de consolidation », et le détail du bilan carbone et des leviers de décarbonation significatifs sont présentés dans le paragraphe « Aperçu du bilan carbone global de Bel » dans 3.2.1.2.3.2 « Mesurer, sensibiliser et piloter la performance ».

Le Groupe suit la méthodologie du *GHG Protocol* pour mesurer ses émissions de GES. Le bilan carbone du Scope 3 est établi avec un an d'écart, dans la mesure où les données de l'année précédente (ici, 2024), sont celles que le Groupe considère comme les plus fiables considérant les incertitudes de mesure existantes et inhérentes au secteur.

Pour mesurer les émissions de GES sur les trois scopes, le Groupe utilise différents outils, notamment pour la mesure de l'impact carbone à la ferme (voir section 3.2.1.2.3 « Des outils de mesure et d'aide à la décision »).

Les facteurs d'émission liés aux consommations d'électricité, de fioul, de gaz, de fréon, d'essence et de gasoil sont ceux de l'Ademe. Tous ces facteurs d'émission sont mis à jour annuellement sur la base des données publiées par l'Agence internationale de l'énergie pour le périmètre international et de l'Ademe pour le périmètre France. Les facteurs d'émissions relatifs aux fluides frigorigènes n'ont pas été mis à jour.

Concernant le Scope 3, les facteurs d'émissions ont été mis en place en 2018. Les facteurs d'émissions ont été affinés en 2022 sur plusieurs catégories de matières grasses végétales pour apporter davantage de précision. Concernant les facteurs d'émissions liés à l'approvisionnement en lait, le déploiement progressif des outils de diagnostics à la ferme permet de remplacer des facteurs d'émission génériques par des facteurs d'émission réels pour les fermes auditées et d'obtenir des moyennes pondérées par bassin.

Les facteurs d'émissions génériques utilisés dans le cadre de la valorisation en carbone des dépenses OpEx et investissements CapEx sont estimés en kg de CO_2 par euros de dépense et présentent un facteur d'incertitude (80 %). Néanmoins, cette incertitude élevée est acceptable car les facteurs d'émissions sont appliqués sur des flux financiers robustes, issus de la comptabilité du Groupe, et les dépenses OpEx et investissements Capex ne représentent en 2025 que 8 % du total des émissions sur la chaîne de valeur.

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

En 2023, le Groupe a revu sa méthodologie de calcul de l'empreinte carbone de ses matières premières laitières, suivant les recommandations du *Dairy PEF* européen dans le cadre du *GHG Protocol,* permettant d'estimer plus justement l'empreinte carbone des extraits secs des produits laitiers tel que les laits en poudre.

En 2025, pour le calcul du Scope 3, le Groupe a mis à jour sa méthodologie pour prendre en compte plus finement, les émissions liées à l'amont des consommations d'électricité d'origine renouvelables du Groupe entrant dans le Scope 3. Le calcul du Scope 3 de l'année précédente a été mis à jour, ainsi que celui de l'année de référence.

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

Les équipes du Groupe travaillent prioritairement à l'évitement et la réduction des émissions de GES jusqu'à l'atteinte d'un niveau d'émissions incompressibles. Les projets de séquestration carbone labellisés permettront à Bel de contribuer à la neutralité carbone planétaire sur l'ensemble de sa chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, dès 2025. Les projets d'absorption et d'atténuation des GES, notamment les projets relatifs à *African Park*, *Livelihoods*, les tourbières du Jura et les projets forestiers, sont à retrouver dans la partie 3.2.1.2.3.5 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ». Le tableau ci-dessous résume le montant des crédits carbone qui ont été annulés pour couvrir les besoins de compensation en 2025. Le montant des crédits carbone annulées fin 2025 est le montant des émissions totales Scope 1 & 2 émises en 2025 soit 105 496teq.CO. Ces crédits ont été annulés sur la plateforme de l'organisme certificateur Verra (crédits issus du programme d'African Parks qui permet d'éviter des émissions de GES) en février 2026.

3.2.1.3.4 Tarification interne du carbone (E1-8)

Bel a mis en place un prix interne du carbone en s'appuyant sur les recommandations du GIEC et autres publications d'experts. Lancé en 2021 à 50 euros par tonne de CO_2eq, ce prix augmente chaque année pour atteindre 270 euros à 2030. En 2025 il s'est établi à 200 euros par tonne de CO_2eq.

Le prix interne du carbone et sa trajectoire à 2030 ont été validés en Comité d'investissement.

Rendu opérationnel en 2022, ce prix est intégré :

- dans l'outil de mesure interne *Bel Carbon Impact Tool ;*
- dans les suivis de performance du Groupe, à travers le pilotage de la variation du Résultat Opérationnel Courant (ROC) Carbone, qui met en relation le résultat du Groupe avec ses émissions de carbone, valorisées en euros grâce au prix interne du carbone ;
- dans les simulations financières des projets d'investissement, à travers le prix interne du carbone appliqué aux impacts d'émissions des Scopes 1, 2 ou 3 induits par les projets simulés. Les arbitrages et décisions d'investissements se basent ainsi sur des rendements intégrant cette financiarisation de l'impact carbone, que ce soit pour des projets d'investissement industriels ou pour des investissements liés à des rénovations de produits.

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

3.2.1.3.5 Incidences financières escomptées (E1-9)

Le Groupe Bel travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées au changement climatique. Conformément au contexte réglementaire actuel de la CSRD, et en tant qu'entreprise de la première vague, Bel bénéficie encore cette année du dispositif de *phased-in* prévu par le règlement délégué *Quick Fix* adopté par la Commission européenne en juillet 2025 dans le cadre du paquet Omnibus et transcrit par la loi DDADUE en France. Les données seront ainsi disponibles à un horizon de deux ans.

ESRS E2 – POLLUTION

3 I-
3 R

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

La pollution de l'air, de l'eau et des sols représente une pression importante pour l'environnement et la santé humaine : 99 % de la population mondiale respire un air dépassant les seuils recommandés(1), plus de 80 % des eaux usées sont rejetées sans traitement adéquat(2) et un tiers des sols mondiaux est déjà dégradé(3). Ces pressions altèrent les écosystèmes et accentuent la vulnérabilité des populations.

L'usage d'intrants chimiques et les effluents d'élevage font de l'agriculture un contributeur important à la pollution diffuse. Selon la FAO, nitrates et pesticides contaminent plus de 30 % des masses d'eau et participent à la dégradation des sols(4). Face à ces enjeux, Bel agit pour éviter et réduire les pollutions liées à ses opérations et à sa chaîne d'approvisionnement.

(1) IQAir, 2024 (2) Nations Unies, 2020.
(3) FAO, 2021. (4) FAO, 2024.

NOS ENJEUX

Pollution de l'eau, de l'air et des sols

La pollution de l'eau et des sols liée aux opérations, ainsi que la pollution de l'eau, de l'air et des sols dans la chaîne de valeur du Groupe, peuvent affecter durablement les écosystèmes et la santé humaine.

Ces pressions exposent également Bel à plusieurs risques : une atteinte à l'image du Groupe si les activités sont perçues comme polluantes, des perturbations opérationnelles en cas de contamination des milieux, ainsi qu'une fragilité des approvisionnements, dont la disponibilité et le coût pourraient devenir plus instables.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

3 politiques structurantes

- La politique **Pollution.**
- La politique **Eau.**
- La politique **Bel Opérations** sur la gestion des pollutions dans les usines du Groupe.

4 engagements clés

- Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, l'air et des sols.
- Éviter ces pollutions.
- Réduire ces pollutions.
- Protéger les milieux naturels des rejets.

Des plans d'action associés

1. Identifier et mesurer les pollutions de l'eau et du sol dans les opérations propres du Groupe, ainsi que de l'eau, de l'air et du sol sur l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris l'amont agricole.
2. Prévenir les accidents et réduire les risques d'atteinte à l'environnement.
3. Mettre en œuvre un processus de traitement des déchets industriels.
4. Réduire les pertes de matières en usine.
5. Installer des stations d'épuration.
6. Éco-concevoir nos emballages.
7. Promouvoir une agriculture régénératrice.



NOS AVANCÉES

10
sites industriels sont équipés d'une station d'épuration

69 %
des sites industriels sont certifiés ISO 14001 en 2025

3.2.2 Pollution (ESRS E2)

3.2.2.1 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.2.1.1 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 IRO-1)

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

Pour identifier les impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de pollution, le Groupe s'appuie sur son dispositif de cartographiques des risques (annuelle) au niveau des usines, animées par les correspondants de risques (responsables qualité et environnement), piloté par la Direction des risques, rattachée à la Direction *Trust & Ethics.* Les éventuels incidents et risques de pollution (inclus dans l'univers de risques des cartographiques) sont analysés par les correspondants locaux et partagés en Comité de Direction des usines, avec des plans d'action associés (voir Chapitre 2 du présent document).

3.2.2.1.2 Politiques en matière de pollution (E2-1)

Politique Pollution

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

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

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

- dès l'amont agricole, en déployant auprès des éleveurs des solutions afin de réduire les émissions de méthane de l'élevage laitier (voir 3.2.1.2.3.4 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- dans ses usines, en maîtrisant les rejets dans l'eau et le sol, en s'assurant que les eaux rejetées des usines soient conformes en termes de quantité et de qualité vis-à-vis de la réglementation locale, en maîtrisant la génération et la gestion des déchets, ainsi qu'en poursuivant le déploiement et le maintien de la certification ISO 14001.

Les enjeux relatifs à la pollution sont d'abord gérés localement par les directeurs d'usine. Ils sont ensuite suivis au niveau Groupe par les équipes Environnement, Juridique et Qualité au sein des Directions Industrielles et *Trust & Ethics,* et par les équipes Achat, pour l'amont de la chaîne de valeur.

La pollution étant un enjeu transverse à d'autres problématiques environnementales, les politiques et plans d'action du Groupe pour contribuer à sa prévention et à sa réduction sont également à retrouver dans les sections 3.2.2 « Climat (ESRS E1) », 3.2.3 « Ressources hydriques et marines (ESRS E3) » et 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ». Les politiques et plans d'action relatifs à la biodiversité sont disponibles dans la section 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) ».

Politique Bel Opérations

Pour suivre cet enjeu de manière opérationnelle, la stratégie Bel Opérations intègre ces engagements, et les équipes du Groupe les déploient.

À travers l'axe Nature de la politique Bel Opérations (décrite dans la section 3.1.4.2.1 « Politique Bel Opérations »), Bel s'engage à prévenir et maîtriser les impacts environnementaux de ses activités notamment en :

- maîtrisant et réduisant les rejets dans l'eau, l'air et le sol ;
- garantissant que les eaux rejetées des usines soient 100 % conformes en termes de qualité vis-à-vis de la réglementation locale ;
- poursuivre le déploiement et le maintien de la certification ISO 14001 et ISO 50001 des sites et garantir la satisfaction des exigences réglementaires (locales, Groupe) dans les sites non encore certifiés ;
- maîtriser les autres impacts (bruits, odeur, etc.) et réduire les risques d'atteinte à l'environnement (fuites d'ammoniac, de produits chimiques, d'hydrocarbures, etc.).

Le Groupe poursuit la mise à jour de la liste des polluants suivis, afin d'y intégrer ceux jugés pertinents au regard de ses activités. Pour la mise à jour, les équipes s'appuient sur le règlement (CE) n° 166/2006 du Parlement européen et du Conseil[1].

3.2.2.1.3 Actions, objectifs et indicateurs (E2-2 – E2-3 – E2-4 – E2-5)

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

Pollution de l'eau et du sol dans les opérations propres de Bel

Afin de suivre les principales sources de pollutions pouvant émaner des activités directes de Bel, le Groupe a mis en place des indicateurs de suivi de mesure de différents rejets. Ces rejets sont mesurés selon les réglementations locales en vigueur. Le process de collecte de ces données est décrit dans la partie 3.6.1 « Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité (BP-1) ».

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

- la demande chimique en oxygène (DCO – utilisée réglementairement comme équivalent du carbone organique total (COT)) qui peut contribuer à la pollution de l'eau ;
- le phosphore qui peut contribuer à la pollution de l'eau et du sol ;
- le protoxyde et le dioxyde d'azote, générés par les activités industrielles et qui peuvent contribuer à la pollution de l'eau.

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

(1) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R0166.

Pollution de l'eau, de l'air et du sol dans la chaîne de valeur du Groupe Bel

Le Groupe a élargi l'identification de ses impacts en matière de pollution au périmètre de sa chaîne de valeur. Ainsi, les principaux polluants émis identifiés sont issus des pratiques de l'amont agricole et de la production des matériaux à destination des emballages des produits du Groupe :

- l'azote, issu des effluents des animaux épandus sur les parcelles pour fertiliser les cultures, peut, s'il n'est pas entièrement absorbé par la plante, être entraîné par le lessivage des sols et ainsi contaminer l'eau ;
- le méthane, issu de la fermentation entérique des ruminants, peut contaminer l'air ;
- le phosphore, principalement issu des opérations de raffinage de la production d'huile de palme et qui peut également être source de pollution de l'eau ;
- la bauxite, minerai nécessaire à la production de l'aluminium et dont l'extraction peut contaminer l'air, le sol et l'eau en créant notamment des boues rouges.

La pollution de l'air due au CO_2 est présentée dans la section 3.2.1 « Climat (ESRS E1) ».

Ces résultats s'appuient également sur l'analyse de l'empreinte eau réalisée en 2023 sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, de la ferme à la fourchette. Cette étude intégrait l'évaluation de la qualité des milieux aquatiques et a permis d'identifier et de quantifier les principales pressions exercées sur la ressource en eau, notamment celles liées aux excès d'azote issus des effluents d'élevage et au phosphore généré lors du raffinage de l'huile de palme. Ces évaluations ont été menées à partir de facteurs de pollution génériques fournis par un cabinet externe. Le résultat de ces mesures et les pratiques mises en place par Bel avec l'amont de sa chaîne de valeur pour réduire la pollution de l'eau sont détaillées dans les sections 3.2.3.1.3.1 « Mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau » et 3.2.3.1.3 « Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 - E3-4) ».

Le Groupe continuera d'analyser dans les années à venir les autres sources de pollution éventuelles dans sa chaîne de valeur.

3.2.2.1.3.2 Éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sol

Pollution de l'eau et du sol dans les opérations propres de Bel

Pour éviter les pollutions relatives à l'eau et dans le sol dans ses opérations propres, le Groupe Bel s'appuie sur trois leviers principaux :

- la prévention d'incidents, la réduction des risques d'atteinte à l'environnement et l'amélioration de la maîtrise des situations d'accident et leurs impacts sur le bien-être des employés et de l'environnement ;
- la mise en œuvre d'un ensemble de processus de traitement des déchets industriels afin d'éviter les risques de pollution et pour limiter l'impact des activités industrielles sur l'environnement (voir 3.2.5.1.3.2 « Maîtriser la gestion des déchets à l'usine ») ;
- l'écoconception des emballages et la suppression des éléments non essentiels, tant lors de leur conception que de leur usage, afin de prévenir les impacts environnementaux sur tout le cycle de vie des produits.

En faisant certifier ISO 14001 ses sites industriels, le Groupe s'assure de disposer d'un système de gestion environnementale robuste, conçu pour améliorer la performance environnementale et notamment prévenir les risques de pollution grâce à des mécanismes formalisés de contrôle, de prévention et d'amélioration continue. A partir de 2025, les données liées aux sites industriels des sous-traitants du Groupe ne sont plus publiées.

Certification des sites de production	2024	2025
Part des sites industriels certifiés ISO 14001*	62 %	69 %

* Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

Pollution de l'eau, de l'air et du sol dans la chaîne de valeur du Groupe Bel

Le Groupe s'engage à promouvoir une agriculture plus durable, notamment en développant les pratiques d'agriculture régénératrice pour l'amont laitier et fruitier (voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »), ainsi que la certification des matières premières agricoles comme Vergers écoresponsables ou FSC pour les emballages papier carton. Ce sont deux leviers qui permettent de réduire la pollution de l'eau, de l'air et du sol liée à la chaîne de valeur du Groupe, notamment en réduisant les intrants et en permettant une meilleure perméabilité du sol.

Le Groupe n'a pas défini d'objectif spécifique en lien avec la pollution liée à l'amont agricole. Cependant, l'objectif de 100 % du lait et des pommes en transition vers l'agriculture régénératrice d'ici à 2030, étendu à toutes les matières premières clés d'ici à 2035 (voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »), offre des leviers pour réduire cette pollution.

D'autre part, le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe (voir 3.4.2.1.1 « Le Code de bonnes pratiques des affaires de Bel », socle de la politique de conduite des affaires du Groupe) reprend dans ses sept engagements principaux le respect de l'environnement partagé avec ses partenaires tout au long de sa chaîne de valeur. Cet engagement qui s'applique au Groupe et demandé aux parties prenantes inclut la réduction des pollutions.

3.2.2.1.3.3 Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols

Pollution de l'eau et du sol dans les opérations propres de Bel

Pour réduire les pollutions relatives à l'eau et au sol dans ses opérations propres, le Groupe Bel s'appuie sur plusieurs leviers principaux :

- le respect des réglementations locales en vigueur, notamment en termes de rejets, sur l'ensemble de ses sites ;
- la réduction des pertes matières, grâce à la mise en place de bonnes pratiques de nettoyage et de capteurs permettant de détecter les fuites et de limiter ainsi les risques de pollution organique ou chimique dans les effluents ;

- la définition d'un standard Groupe pour la mesure et le contrôle de la DCO (demande chimique en oxygène), précisant les méthodes de mesures (équipements, fréquences) ainsi qu'un standard de bonnes pratiques des solutions de traitement des effluents par voie physico-chimique ;
- la mise en place de stations d'épuration ou d'optimisation de systèmes déjà en place : par exemple, depuis 2025, le site de Lons-le-Saunier a démarré un projet de traitement biologique de l'eau.

Le Groupe n'a pas déterminé d'objectifs spécifiques pour la réduction des rejets dans l'eau et de la pollution des sols, et les charges spécifiques respectives. L'objectif de Bel est d'abord de respecter les réglementations locales pour chacun de ses sites opérationnels. Le Groupe ambitionne à terme de tendre vers des rejets en eau dont la qualité est la plus proche possible de celle des écosystèmes aquatiques.

Les réglementations relatives aux rejets deviennent de plus en plus strictes et le Groupe agit en conséquence. Ainsi, des investissements relatifs à de nouvelles installations de traitement des effluents ou des mises à niveau d'installations existantes ont commencé en 2024 et continueront jusqu'en 2026 dans trois usines du Groupe.

Dans ses opérations, Bel mesure certaines substances dans les rejets dans l'eau de ses usines. Pour évaluer la performance des opérations du Groupe en matière de prévention de la pollution de l'eau par le traitement des eaux usées, le Groupe suit les indicateurs suivants :

Rejets dans les eaux usées (en tonnes)[a]*	2024	2025
Carbone organique total[b]	67	69
Azote	9	12
Phosphore	4	5

(a) Données disponibles pour les 10 sites traitant l'eau en interne grâce à des stations d'épuration.
(b) Equivalent demande chimique en oxygène (DCO) divisé par trois.
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*, ces polluants apparaissant dans la liste figurant à l'annexe II du règlement (CE) no 166/2006 du Parlement européen et du Conseil, mais l'analyse globale de la liste au regard des substances utilisées par le Groupe étant en cours.

Pour ces sites du Groupe équipés en stations d'épuration, les rejets dans l'eau en carbone organique total, azote total et phosphore total demeurent, pour chaque installation, inférieurs aux seuils de déclaration prévus par l'annexe II du règlement (CE) n° 166/2006 relatif au registre européen des rejets et des transferts de polluants (E-PRTR).

D'autre part, pour limiter l'élimination de déchets industriels sans valorisation, les boues de stations d'épuration de certains sites du Groupe sont valorisées par épandage agricole (voir section 3.2.5.1.3.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »). Bel mesure la teneur en azote et phosphore dans les boues de ses stations d'épuration qui seront ensuite épandues dans les sols. Pour évaluer la performance des opérations du Groupe en matière de prévention de la pollution du sol, le Groupe suit les indicateurs suivants :

Rejets dans le sol (valorisation agronomique des boues) (en tonnes)[a]*	2024	2025
Azote	89	95
Phosphore	78	83

(a) Données disponibles pour les 5 sites qui pratiquent l'épandage de boue.
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*, ces polluants apparaissant dans la liste figurant à l'annexe II du règlement (CE) no 166/2006 du Parlement européen et du Conseil, mais l'analyse globale de la liste au regard des substances utilisées par le Groupe étant en cours.

La prise en compte des directives européennes relatives aux polluants et aux émissions industrielles sera faite dans un horizon de temps de trois à cinq ans.

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

Bel s'engage à minimiser la pollution des ressources en eau et des sols par diverses actions tout au long de la chaîne de valeur :

- encourager la mise en œuvre des pratiques agricoles régénératrices auprès des agriculteurs partenaires pour préserver le cycle de l'eau, améliorer la porosité du sol, et réduire l'utilisation d'intrants chimiques ;
- accompagner les éleveurs partenaires dans la mise en place de bonnes pratiques de gestion de fumier afin de prévenir les fuites dans l'environnement et limiter l'eutrophisation des milieux aquatiques ;
- se fournir en emballages certifiés, comme la certification ASI pour ses emballages en aluminium (voir section 3.2.5.1.3.3 « Concevoir des emballages responsables »).

3.2.2.1.3.4 Protéger les milieux naturels des rejets

Les engagements et les actions de Bel en faveur de l'agriculture régénératrice dans les vergers et les exploitations laitières partenaires, visent à protéger les milieux naturels. Ils sont à retrouver dans la partie 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes ».

3.2.2.1.3.5 Incidences financières escomptées (E2-6)

Bel travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées à la pollution. Les données seront disponibles dans un horizon de trois à cinq ans. Le Groupe ne dispose pas de provision au titre de risques de pollution ; par ailleurs, en 2025, aucun incident important de pollution n'a été répertorié comme ayant un impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe Bel.

ESRS E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Indispensable à la vie, l'eau constitue une ressource rare et sa répartition est inégale et saisonnière : près de la moitié de la population mondiale vit déjà dans des zones où l'eau manque une partie de l'année[1], y compris dans plusieurs régions où Bel opère. L'agriculture concentre environ 70 % des consommations mondiales d'eau douce[2], ce qui en fait un secteur à la fois clé dans la pression exercée sur la ressource et particulièrement exposé, notamment dans les régions où le stress hydrique est élevé.

La préservation de la ressource en eau est un enjeu stratégique chez Bel. Le Groupe s'engage à promouvoir une utilisation durable et responsable de la ressource en eau sur toute sa chaîne de valeur, afin de renforcer la résilience de ses filières et de contribuer à un modèle alimentaire compatible avec les limites planétaires.

(1) UNESCO, 2024. (2) FAO, 2025.

NOS ENJEUX

1 I+
2 I-
3 R

Optimisation de la quantité en eau

L'utilisation de l'eau dans l'amont agricole et la transformation peut accentuer les tensions hydriques locales. Une meilleure intégration du sujet dans les pratiques d'achat peut toutefois renforcer la résilience de la chaîne de valeur et limiter ces impacts. Les risques incluent la capacité à financer des solutions permettant d'optimiser et réutiliser l'eau. Les pénuries et rationnements peuvent aussi impacter les opérations de Bel et celles de ses fournisseurs, y compris de matières agricoles.

Préservation de la qualité de l'eau

Les rejets industriels, l'usage de substances potentiellement polluantes ou le traitement insuffisant des eaux usées peuvent dégrader les milieux aquatiques. Le renforcement des obligations de traitement entraîne une hausse des coûts, tandis que tout incident environne mental peut affecter la réputation du Groupe.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

2 politiques structurantes

- La politique **Eau**.
- La politique **Bel Opérations** sur la gestion des pollutions dans les usines du Groupe.

4 engagements clés

- Mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau et définir des objectifs.
- Éviter et réduire les prélèvements d'eau.
- Protéger et régénérer la ressource en eau.
- Renforcer la résilience du Groupe et de son écosystème.

Des plans d'action associés

1. Évaluer son empreinte eau sur toute la chaîne de valeur et définir des objectifs par site.
2. Éviter et réduire les prélèvements d'eau dans les usines, sur l'amont agricole, sur l'aval et dès la conception des emballages.
3. Améliorer le traitement des eaux usées.
4. Garantir des pratiques agricoles durables.
5. Adapter la stratégie d'approvisionnement.
6. Préserver et réhabiliter les milieux humides.



NOS AVANCÉES

–7 %
de prélèvement d'eau par tonne de produits finis vs 2017

1,2 m³
d'eau prélevée pour 1 000 euros de chiffre d'affaires (intensité hydrique)

3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)

3.2.3.1 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.3.1.1 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 IRO-1)

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

Le Groupe analyse chaque année ses zones à stress hydrique via l'outil *Water Risk Filter* du WWF (voir 3.2.3.1.3.4 « Renforcer la résilience du Groupe et de son écosystème ») et met à jour sa matrice de priorisation et son plan d'action sur les sites les plus concernés. Cet exercice annuel permet de nourrir l'analyse de double matérialité, notamment sur l'enjeu de la gestion de la ressource en eau (quantité et qualité). En 2025, 74 % des sites Bel sont en zone de vulnérabilité, de stress hydrique ou de pénurie.

Afin de fiabiliser au mieux l'analyse sur l'impact global de la ressource en eau, des travaux sont en cours sur les bassins laitiers et les risques hydriques associés (voir 3.2.1.1.2 « Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3) »). Les résultats de cette analyse seront publiés à un horizon de trois ans.

En 2025, l'équipe Achats a réalisé une analyse des risques fournisseurs en matière de durabilité et d'éthique. Le pilier eau constitue l'un des quatre axes structurants de cette évaluation et a permis d'identifier les fournisseurs du Groupe présentant un risque plus élevé sur ce critère. En 2026, l'objectif est de définir les plans d'action prioritaires associés à ces risques.

3.2.3.1.2 Politiques en matière d'eau (E3-1)

Politique Eau

Le Groupe est conscient de l'impact de ses activités sur la ressource en eau, non seulement sur ses sites de production, mais également sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et notamment la production de matières premières et tout au long du cycle de vie de ses emballages. Dépendant de la disponibilité de cette ressource et de son état de préservation, le Groupe s'engage à la protéger et la régénérer, tout au long de sa chaîne de valeur, en particulier sur les zones de stress hydrique. Notre ambition : contribuer à la régénération des ressources en eau : *Be water regenerative.*

Pour rendre concret ses objectifs de préservation de la qualité et de régénération de la ressource en eau, les équipes du Groupe, en collaboration avec des experts internes et externes, dont le WWF France, ont travaillé sur une politique ambitieuse et globale, structurée autour de quatre axes clés :

- mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau et définir des objectifs ;
- éviter et réduire les prélèvements d'eau ;
- protéger et régénérer la ressource en eau ;
- renforcer la résilience du Groupe et de son écosystème.

La politique Eau s'inscrit dans la mission de Bel de construire un modèle alimentaire plus durable en respectant les limites planétaires. Elle reflète également son engagement envers l'objectif de développement durable numéro 6, qui vise à garantir l'accès universel à l'eau potable et à l'assainissement dans tous les aspects de ses activités. Elle témoigne également de la capacité du Groupe Bel à mettre en place des mesures d'adaptation face aux conséquences du réchauffement climatique, renforçant ainsi sa résilience et sa robustesse.

Cette politique couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe :

- l'amont agricole, en déployant auprès des éleveurs et des pomiculteurs partenaires des pratiques d'agriculture régénératrice et en promouvant de bonnes pratiques de gestion de l'eau auprès de ses fournisseurs (voir paragraphe « Vers une agriculture régénératrice » dans la section 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes ») ;
- lors du choix des matériaux utilisés pour les emballages (voir 3.2.5.1.3.3 « Concevoir des emballages responsables ») ;
- dans ses usines, lors du processus de production, en prenant en compte l'exposition spécifique de chaque site au stress hydrique et en s'appuyant sur la logique des 5R (Refuser, Réduire, Réutiliser, Recycler, Restaurer) ;
- en aval, en travaillant sur la fin de vie des produits et notamment des emballages, leur tri et leur recyclage en continuant à mettre en œuvre la stratégie des 5R (voir 3.2.5.1.3.3 « Concevoir des emballages responsables ») ;
- au-delà de la chaîne de valeur du Groupe, en s'appuyant sur les principes de l'hydrologie régénératrice afin de « ralentir, distribuer, infiltrer et stocker » le cycle de l'eau.

Le Groupe a mis en place une gouvernance interne à plusieurs niveaux. Ainsi, si les enjeux associés à cette politique sont supervisés au plus haut niveau par le *Chief Impact Officer,* celui-ci peut également compter sur d'autres instances :

- depuis 2023, un Comité Eau a la charge d'animer et de piloter la réduction de l'empreinte eau sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- depuis 2023 également, un Comité Risque eau a la charge de l'évaluation des risques à moyen et long terme, notamment les risques physiques liés à l'eau tels que les sécheresses, inondations et situations de stress hydrique. Pour anticiper ces risques, ce Comité réalise une veille active sur les risques liés à l'eau, coordonne et suit les avancées des plans d'action.

La politique eau du Groupe est disponible sur son site Internet[(1)]. Elle couvre l'ensemble des impacts, risques et opportunités de Bel relatifs à cet enjeu.

Politique Bel Opérations

À travers l'axe « Nature » de la politique Bel Opérations (décrite en 3.1.4.2.1 « Focus sur la politique Bel Opérations »), Bel s'engage à réduire et maîtriser l'impact de ses activités sur les ressources hydriques, notamment en :

- adoptant une approche centrée sur l'opérateur, permettant une numérisation de pointe des opérations de Bel, et donc une optimisation de la consommation d'eau ;
- réduisant tous les types de pertes, particulièrement celles en eau.

(1) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2024/07/politique-eau-groupe-bel.pdf.

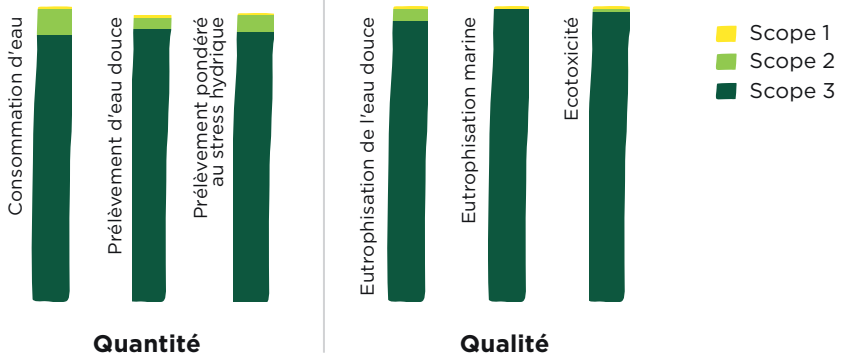
3.2.3.1.3 Actions, objectifs et indicateurs (E3-2 – E3-3 – E3-4)

3.2.3.1.3.1 Mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et définir ses objectifs

Le Groupe s'engage à évaluer son empreinte eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la ferme à la fourchette. En 2023, Bel a ainsi réalisé son « bilan empreinte eau » couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, à l'image de l'exercice de la consolidation annuelle de son bilan carbone. Pour cela, le Groupe a travaillé en partenariat avec le cabinet de Conseil Quantis pour collecter les données liées à la quantité et à la qualité de l'eau. Cette initiative fait suite à la longue expérience de mesure de l'eau dans les usines du Groupe depuis 2008 et marque une avancée significative en étendant cette mesure à l'ensemble de la chaîne de valeur.

À l'issue de ces travaux, les indicateurs ont démontré que le Scope 3 représente de loin l'impact le plus significatif de l'empreinte eau du Groupe en quantité et en qualité (entre 90 % à 99 % de l'impact total).

> Empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur[1]



Les premières analyses révèlent que les activités liées aux fruits ont un plus fort impact en intensité sur la ressource en eau que les activités laitières, en raison des besoins d'irrigation pour les exploitations en France et aux États-Unis. En effet, la consommation d'eau des vergers représente 33 % des consommations d'eau de la chaîne de valeur totale du Groupe mais seulement 8 % des volumes achetés. Le sujet de l'irrigation des vergers est donc un sujet stratégique pour diminuer l'empreinte eau du Groupe.

Le Scope 2 représente aussi un impact important pour le Groupe puisque 9 % de son impact vient des énergies renouvelables issues des barrages hydroélectriques qui génèrent une évaporation importante de l'eau retenue dans les réservoirs.

En ce qui concerne la qualité de l'eau, le Groupe concentre son attention sur les pollutions causées par l'excès d'azote issu des effluents des animaux, ainsi que par le phosphore issu principalement du process de raffinage de la production d'huile de palme.

Pour poursuivre cet engagement de mesurer l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs et a réalisé deux avancées structurantes en 2025 :

- **mettre en place un prix interne de l'eau** par site pour estimer le coût réel de l'eau : en 2025, après avoir testé plusieurs options de méthodologies possibles, le Groupe a développé une approche innovante et pionnière de calcul du prix réel de l'eau avec des experts internes et externes. Ce prix s'appuie sur une approche holistique qui prend en compte à la fois les risques pour le Groupe mais aussi les impacts induits par les activités de Bel sur les ressources en eau locales, reprenant le principe de double matérialité. Ce prix a commencé à être intégré dès la fin 2025 dans les projets d'investissements CapEx pour valoriser les gains liés aux économies d'eau rendues possibles par ces investissements ;
- **piloter l'empreinte eau au niveau du produit** : *via* le « *Bel Water Impact Tool* » : à l'instar de son outil de pilotage carbone, le Groupe a souhaité pouvoir estimer l'empreinte eau à l'échelle d'un produit, d'un pays, d'une marque ou d'un département et ainsi rendre visible à l'ensemble des équipes les impacts de l'eau adaptés à leur périmètre de responsabilité pour mieux cibler les plans d'action. Fin 2025, le Groupe a ainsi pu déployer cet outil innovant pour piloter les indicateurs de prélèvement d'eau et de pollution aux nitrates, forme d'azote. Cet outil pédagogique a également été développé pour sensibiliser les collaborateurs aux impacts et à l'empreinte des produits Bel sur la ressource en eau. Par exemple, l'outil transforme les valeurs mesurées en ordres de grandeur équivalents et compréhensibles, tels que le nombre de piscines olympiques ou les litres de bouteilles d'eau consommées, afin de rendre ces impacts plus tangibles et facilement appréhendables.

En parallèle de ces avancées structurantes, Bel a poursuivi la mise en œuvre des autres leviers identifiés dans le cadre de la mesure de son empreinte eau :

- définir des objectifs par site : En 2024, une matrice de priorisation des sites a été mise en place intégrant notamment le risque de stress hydrique issu du *Water Risk Filter* du WWF, permettant de définir des objectifs par site. En parallèle, en 2023, le Groupe a été sélectionné par le SBTN *(Science-Based Targets Network for Nature)* sur plus de 200 candidats pour faire partie des 17 entreprises dans le monde à tester la méthodologie basée sur les limites planétaires, en rendant compte des pressions exercées sur

(1) Mesure réalisée en 2023. Cette mesure sera reconduite dans les années à venir.

l'eau en quantité et en qualité (voir 3.2.4.2.3). A terme, le Groupe souhaite intégrer les enjeux locaux de chacun de ses sites pour définir des objectifs de réduction des prélèvements et de la pollution par site ;

- travailler avec les fournisseurs : via sa Charte des achats responsables, le Groupe sensibilise ses fournisseurs à préserver la ressource en eau et à réduire l'empreinte eau de leurs produits. Par ailleurs, un webinar en collaboration avec EcoVadis et Growilty, a été déployé pour sensibiliser une sélection de fournisseurs de matières premières et d'emballages en décembre 2025, aux enjeux de l'eau.
- développer une culture de l'eau au sein du Groupe : depuis 2024, un plan d'acculturation des collaborateurs a été initié. L'objectif : sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe aux enjeux liés à la ressource en eau et développer une véritable « culture de l'eau » chez Bel. Pour accélérer cette montée en compétence auprès des fonctions clés et les accompagner dans le développement d'un plan d'actions concret, les équipes RSE ont adapté la fresque de l'eau (développée par l'association Eau'dysée) au contexte de Bel et 17 facilitateurs internes ont été formés pour animer ces fresques en 2025. La sensibilisation a d'abord été déployée auprès des fonctions clés du Groupe, notamment les équipes RID, Achats, *Trust & Ethics* ainsi que les collaborateurs en usine, et se poursuivra progressivement dans les prochaines années.
- renforcer la coopération locale pour préserver la ressource en eau : en externe, le Groupe collabore étroitement avec les parties prenantes locales et les acteurs locaux de l'eau autour de ses sites industriels. Sa démarche s'aligne sur les grands principes internationaux de gestion durable de la ressource en eau, tels que ceux promus par le CEO *Water Mandate* des Nations Unies, notamment l'amélioration de l'efficacité hydrique, la mise en œuvre d'actions collectives au niveau local, la coopération avec les communautés pour améliorer l'accès à l'eau et l'assainissement, ainsi que la transparence sur les efforts et les progrès réalisés en matière de gestion de l'eau.
- obtenir une reconnaissance externe de notre gestion de l'eau : en 2025, le Groupe a répondu, pour la première fois, au questionnaire eau du CDP pour continuer à faire preuve de transparence sur ses engagements (pour plus d'informations sur le CDP voir la section 3.2.1.2.4.1 « Dialoguer et sensibiliser des parties prenantes externes »). Le Groupe a notamment publié des éléments relatifs à la gestion durable de la ressource en eau et aux risques liés à la rareté et à la pollution de l'eau. Bel est fier de partager sa note de A- obtenue en 2025, faisant du Groupe un pionnier en matière de gestion durable de la ressource en eau.

3.2.3.1.3.2 Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur

Dans les usines du Groupe

Le Groupe met en place des actions depuis 2008 pour réduire ses prélèvements en eau dans les usines, en priorisant les sites ayant un risque important de stress hydrique, notamment dans la feuille de route des investissements du Groupe. En 2023, le Groupe a défini sa feuille de route jusqu'à 2035, qui intègre plusieurs leviers d'actions, basés sur les 5R, tels que la réduction des consommations d'eau via l'amélioration continue, l'optimisation des activités de nettoyage, la récupération des eaux issues de matières laitières ou encore le recyclage des eaux sorties de stations d'épuration après traitement. Certains de ces leviers restent toutefois contraints par les réglementations locales.

En outre, le Groupe veille à ce qu'aucune de ses activités ne prélève plus que le quota alloué afin de garantir une répartition locale équitable des ressources en eau et s'engage à ce titre à :

- réduire ses prélèvements en eau de 45 % en intensité (m^3 par tonne produite) d'ici à 2035 par rapport à 2017. Cet engagement est notamment lié à la poursuite de la démarche *Wasabel* et à la mise en œuvre des leviers d'actions décrits précédemment ;
- identifier plusieurs leviers de réduction comme la réduction des consommations d'eau au moment du nettoyage ;
- étudier des projets de réutilisation des eaux sorties de station d'épuration (une étude est en cours, un pilote a notamment démarré sur l'usine de Sablé en 2025 pour étudier la faisabilité d'un projet de recyclage de l'eau usée traitée pour produire une eau de qualité potable à partir de ces rejets), et la réutilisation des eaux issues de la concentration de la matière laitière[1]. En 2025, l'usine d'Évron a lancé le projet de réutilisation de ces eaux avec l'objectif d'économiser jusqu'à 150 000 m^3 d'eau par an.

Certains sites vont plus loin. En 2024, l'usine Bel d'Évron fait ainsi partie des 55 sites industriels français issus de secteurs variés (agroalimentaire, chimie, électronique, métallurgie, papeterie, etc.) à s'être engagée dans une démarche de sobriété hydrique et retenue par le plan Eau de l'État français. Contrairement à la majorité des sites, désignés d'office en raison de leur niveau important de consommation d'eau, le site d'Évron a rejoint la démarche de façon volontaire, illustrant sa volonté d'agir en faveur d'une gestion durable de la ressource en eau. Dans ce cadre, le site d'Évron va bénéficier d'un accompagnement de proximité pour réduire sa consommation en eau de 10 % et plus d'ici à 2030.

En 2025, les prélèvements d'eau des opérations du Groupe sont en diminution par rapport à 2017 et 2024 (– 7,4 %), et atteignent 6,60 m^3 par tonne produite (voir tableau ci-après). L'intensité des prélèvements en eau des usines du Groupe, ramenée au chiffre d'affaires (voir Chapitre 5.3 « Examen de la situation financière et du résultat ») des activités à fort impact climatique[2] est de 1,2 m^3 par milliers d'euros de chiffres d'affaires.

(1) Les usines du Groupe peuvent produire du lactosérum doux au cours de ses étapes de fabrication, qui est ensuite concentré par évaporation. De ce processus d'évaporation ressort le sérum concentré et de l'eau.
(2) Toutes les activités de Bel (code Nace C.) sont considérées dans un secteur à fort impact climatique, d'après le Règlement (UE) no 2019/2088.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Prélèvements d'eau par tonne de produits finis vs 2017*	– 4,9 %	-7,4 %	– 16 %(a)	– 33 %(a)	

(a) Cet objectif est la traduction de l'objectif 2035 de diminuer de 45 % les prélèvements en eau par rapport à 2017.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

L'objectif volontaire de diminution des prélèvements d'eau dans les opérations du Groupe a été validé par le Comex. Il s'appuie sur la somme des initiatives mises en place par les usines de Bel pour réduire leurs prélèvements jusqu'en 2035, en prenant notamment en compte des risques de stress hydrique inhérents à chacun des sites. Cette ambition englobe également la réduction de l'usage effectif de l'eau : la consommation étant calculée comme la différence entre les prélèvements et les rejets. Aucune cible spécifique n'est donc définie sur la consommation d'eau, l'ambition portant prioritairement sur la réduction des prélèvements, qui constituent l'expression réelle de notre usage de la ressource. Ainsi, cet objectif répond de manière structurée aux impacts, risques et opportunités identifiés sur la gestion quantitative de la ressource en eau.

Le Groupe mesure les prélèvements en eau de ses sites de production :

Prélèvements et rejets d'eau	2024	2025
Prélèvement en m³ par tonne produite*	6,66	6,60
Prélèvement en milliers de m³	4 267	4 460
Dont prélèvement dans les zones à stress hydrique	342	206
Dont prélèvement dans les zones à fort stress hydrique	463	662
Intensité hydrique (prélèvement d'eau par milliers d'euros de chiffre d'affaires)	1,15	1,16
Rejets en milliers de m³	(a)	4 378

* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.
(a) Nouvel indicateur ne bénéficiant pas de données historiques.

Le prélèvement et les rejets d'eau sont mesurés par chaque site de production de Bel et consolidés au niveau Groupe à partir des données de consommation réelles. Les indicateurs relatifs à la réutilisation et au stockage de l'eau seront publiés lors d'un exercice ultérieur.

Sur l'amont agricole et l'aval

Alors que la production des matières premières représente plus de 70 % de ses prélèvements annuels en eau, le Groupe agit avec la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice, favorisant la résilience des exploitations agricoles (voir 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) »). En comparaison avec les pratiques traditionnelles, elles permettent de réduire l'apport en eau des cultures, en évitant l'évapotranspiration excessive du sol et en augmentant la capacité de rétention d'eau du sol. L'agriculture régénératrice permet également de réduire l'érosion et le ruissellement, de créer des obstacles naturels, et de maximiser l'infiltration de l'eau dans les sols, participant à ralentir le cycle de l'eau. En parallèle, Bel accompagne ses fournisseurs à mettre en place des bonnes pratiques en matière de gestion de l'eau, par exemple en travaillant avec ses fournisseurs de pommes, à l'installation de systèmes de goutte-à-goutte afin de limiter les prélèvements et les consommations d'eau.

Pour réduire son empreinte sur l'amont agricole, Bel se fixe plusieurs objectifs :

- utiliser 100 % de lait provenant de vaches ayant accès au pâturage dans les régions de tradition pastorale ;
- utiliser 100 % de lait et de pommes provenant de filières agricoles en transition vers des pratiques d'agriculture régénératrices d'ici à 2030 et 100 % des matières premières clés d'ici à 2035 ;
- s'appuyer sur des outils de mesure afin de favoriser le développement de produits peu intenses en eau ;
- réduire le gaspillage alimentaire dans ses opérations de 50 % en intensité d'ici à 2030 par rapport à 2021 (voir 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

Sur les emballages

Selon l'empreinte eau du Groupe mesurée en 2023, 14 % de la consommation en eau du Groupe provient de la production des emballages, principalement en raison de l'utilisation d'aluminium et de plastique. Ainsi, depuis 2022, le Groupe travaille à :

- réduire autant que possible la quantité de matériaux utilisée pour ses emballages ;
- engager un dialogue avec les principaux fournisseurs de matériaux de rang 1 et 2 du Groupe sur leur politique de gestion de la ressource en eau. Le Groupe travaille notamment avec ses producteurs d'aluminium, un matériau qui nécessite beaucoup d'eau pour sa production (extraction de la bauxite et sa transformation en aluminium) et peut être source de pollution lors de ces différentes phases. Le Groupe privilégie aussi les fournisseurs engagés dans une démarche de production responsable, selon le standard ASI performance ;
- privilégier des matériaux d'emballage d'origine végétale qui consomment peu d'eau et favoriser les matériaux recyclés ou provenant de sources durables,
- mesurer l'impact de ses emballages sur l'eau grâce à l'utilisation de l'outil eQoPack.

Pour plus d'informations concernant ces leviers d'actions, voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables ».

3.2.3.1.3.3 Protéger et régénérer la ressource en eau de l'ensemble de la chaîne de valeur

Outre l'optimisation des consommations d'eau, le Groupe cherche à préserver sa qualité et contribuer à sa régénération, tout au long de la chaîne de valeur.

Améliorer le traitement des eaux usées dans ses opérations

Pour l'ensemble de ses sites, le Groupe s'assure d'être en conformité avec les réglementations en vigueur sur les rejets et souhaite tendre vers des rejets dont la qualité est la plus proche possible de celle des écosystèmes aquatiques. Les données chiffrées du traitement de l'eau dans les usines du Groupe sont présentées dans la section 3.2.2.1.3.3 « Pollution de l'eau et du sol dans les opérations propres de Bel ».

Garantir des pratiques agricoles durables

En amont de sa chaîne de valeur, les pratiques d'agriculture régénératrice mises en place par le Groupe (voir le paragraphe « Vers une agriculture régénératrice » dans 3.2.4.3.4 « Restaurer la biodiversité et écosystèmes ») permettent également de ralentir le cycle de l'eau, améliorer la porosité du sol, limiter les lessivages de sols, réduire les apports en fertilisants et ainsi préserver la qualité de l'eau.

Par exemple, le Groupe met en place différentes pratiques agricoles durables en accompagnant ses éleveurs partenaires dans :

- la mise en place de bonnes pratiques de gestion du fumier, comme l'application des principes de l'agriculture de précision, pour prévenir les fuites dans l'environnement et limiter l'eutrophisation et la pollution aquatique ;
- la mise en place de couverts végétaux pour améliorer la structure du sol et sa capacité à infiltrer l'eau évitant ainsi le lessivage des sols et la pollution qu'elle génère dans les cours d'eau ;
- la diminution et la mise en place de bonnes pratiques d'utilisation de pesticides et fertilisants afin de limiter la pollution aquatique ;
- le développement de projets d'agroforesterie pour créer des obstacles naturels qui filtrent et ralentissent le cycle de l'eau réduisant ainsi la pollution (voir paragraphe « Promouvoir l'agroforesterie » dans la partie 3.2.1 « Climat (ESRS E1) »).

Développer des emballages responsables

Pour ce qui est de l'impact de ses emballages, la politique sur les Portions Durables du Groupe (voir 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ») permet d'aller vers une économie circulaire, de réduire les pressions exercées sur les ressources naturelles et d'éviter la pollution de l'eau, grâce au traitement de la fin de vie des emballages. En réduisant drastiquement l'utilisation de matériaux tels que le plastique ou l'aluminium, la pollution liée à leur extraction, transformation et fin de vie est également fortement réduite.

Préserver et réhabiliter les milieux humides

Les zones humides, en particulier les tourbières, retiennent et filtrent l'eau, captent le carbone et abritent une biodiversité unique. Le Groupe s'est engagé, à travers son plan de séquestration, à réhabiliter des tourbières notamment au sein du berceau historique du Groupe, le Jura. Surnommées « les reins de la planète », les tourbières sont en effet des zones à impact positif sur la qualité de l'eau, en filtrant l'eau au sein des bassins-versants. Elles contribuent également à limiter les inondations en cas de fortes pluies et à réguler le débit des cours d'eau à l'étiage(1) au cours des mois les plus secs.

L'ambition du Groupe est de garantir qu'aucune de ses activités ne dégrade les zones humides et de s'engager activement dans la réhabilitation et la conservation des tourbières au sein et en dehors de sa chaîne de valeur (voir le paragraphe « Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »).

3.2.3.1.3.4 Renforcer la résilience du Groupe et de son écosystème

La politique eau du Groupe Bel constitue l'axe central de sa stratégie d'adaptation au changement climatique. En effet, l'une des principales conséquences du réchauffement climatique est la perturbation du cycle de l'eau, entraînant une augmentation des épisodes de sécheresse, des inondations et de la pollution. Réduire ses prélèvements en eau devient donc essentiel pour limiter sa dépendance à la ressource et atténuer son exposition aux variations extrêmes de ces cycles.

Cette démarche d'adaptation et de renforcement de la résilience se traduit concrètement par la mise en œuvre des actions suivantes:

- Promouvoir les pratiques d'agriculture régénératrice : en améliorant la santé et la structure des sols, cette pratique augmente leur capacité à retenir l'eau et les nutriments, ce qui réduit la vulnérabilité aux sécheresses ou fortes précipitations et permet de maintenir la productivité agricole sous des conditions climatiques plus extrêmes ;
- Transition vers une offre plus végétale : diversifier les sources d'approvisionnement et réduire la dépendance à l'élevage, plus vulnérable aux impacts du changement climatique, permet à l'entreprise de limiter les risques liés aux aléas qui touchent les filières animales (sécheresse, chaleur, disponibilité des fourrages, maladies...) ;
- Prioriser l'utilisation de papier-carton certifié *Forest Stewardship Council®* (FSC) pour ses emballages et ses approvisionnements de biomasse ainsi que promouvoir des bonnes pratiques sylvicoles à travers sa charte biodiversité dans le cadre de son programme de séquestration. En favorisant une gestion durable et diversifiée des forêts, ces initiatives protègent les écosystèmes forestiers contre les maladies, les incendies et les phénomènes climatiques extrêmes, contribuant ainsi à leur résilience ;
- Déployer des usines « *close the loop* » ou à faible prélèvement en eau : l'optimisation de la réutilisation et du recyclage de l'eau dans nos sites industriels réduit significativement notre exposition aux pénuries et restrictions en période de sécheresse, garantissant la continuité de nos opérations tout en préservant les ressources locales ;
- Réhabiliter les tourbières au sein et en dehors de sa chaine de valeur : la restauration de ces milieux permet de renforcer leur rôle de stockage de l'eau limitant ainsi les risques d'inondation ou, à l'inverse, de sécheresse lors des périodes de faible pluviométrie ;

(1) Niveau moyen le plus bas d'un cours d'eau, à partir duquel on mesure les crues.

- Innover avec des start-ups sur les protéines alternatives: en favorisant le développement de nouvelles filières peu dépendantes des matières premières exposées aux aléas climatiques, le Groupe renforce la sécurité et la résilience de son approvisionnement.

À travers ces différentes actions, Bel démontre sa capacité à anticiper et à s'adapter aux conséquences du changement climatique, assurant la pérennité de ses activités et de ses approvisionnements, tout en soutenant la préservation des ressources pour les générations futures.

L'accès à une eau en quantité suffisante et de bonne qualité est une priorité pour Bel. Ainsi, dans le cadre de sa mission *For All,* le Groupe œuvre à renforcer la résilience des populations et de l'écosystème socio-économique dont elles sont dépendantes à commencer par ses propres salariés. Il est également clé de travailler sur un approvisionnement des matières premières qui intègre la dimension des risques projetés par les conséquences du réchauffement climatique sur la ressource en eau.

Améliorer la résilience des sites industriels et l'accès durable à l'eau potable pour les employés

Majoritairement gérée par le service public, l'eau potable utilisée dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs, etc.) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques), qui peuvent faire l'objet de problématiques de disponibilité dans certaines zones. Une évaluation du risque de disponibilité de l'eau est faite annuellement au travers de l'outil *Water Risk Filter* du WWF qui illustre la disponibilité en eau de chaque bassin hydraulique. En 2025, 74 % des sites Bel sont en zone de vulnérabilité, de stress hydrique ou de pénurie.

L'augmentation de la résilience des sites passe aussi par un accès durable à l'eau pour les populations qui y travaillent. Le Groupe s'engage à garantir l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène pour tous ses employés.

Adapter sa stratégie d'approvisionnement

Les stratégies d'approvisionnement du Groupe jouent un rôle crucial dans la construction de la résilience en eau du Groupe Bel. En effet, en adaptant ses sources d'approvisionnement aux risques identifiés liés à l'eau par région tels que les pénuries, ou les inondations, le Groupe souhaite garantir un accès durable à ses ingrédients. Sur la base de l'évaluation des risques fournisseurs conduite en 2025, Bel établira dans les années à venir des plans d'action prioritaires visant à traiter les risques identifiés, notamment sur le pilier eau (voir section 3.1.4.1 « Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 IRO-1) »).

En parallèle, le Groupe Bel a, en collaboration avec EcoVadis *SI Progress,* a organisé fin 2025 une session de sensibilisation aux enjeux de l'Eau à une sélection de fournisseurs.

Augmenter la résilience de l'amont agricole

Les bassins agricoles sont aujourd'hui sujets à une pression accrue liée aux effets du changement climatique (bien qu'inégale selon les bassins considérés). Certaines zones où le Groupe opère sont en situation de stress hydrique. Afin d'augmenter la résilience des exploitations agricoles, le Groupe commence à mettre en place deux actions complémentaires :

- la réduction des besoins en eau dans les exploitations agricoles, via la mise en place de pratiques agricoles régénératives ;
- la mise en place de solutions pour satisfaire les besoins incompressibles en garantissant le bon équilibre du cycle de l'eau (via des changements des fourrages, la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice ou encore la mise en place de haies).

En 2025, l'équipe amont laitier a lancé un projet pilote dans une ferme partenaire en Iran. Cette initiative vise notamment à évaluer les risques de stress hydriques, mesurer la disponibilité réelle de l'eau dans les sols et identifier les leviers permettant une utilisation optimisée de la ressource.

3.2.3.1.4 Incidences financières escomptées (E3-5)

Conformément à l'acte délégué "*Quick Fix*" n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025 et transcrit par la loi DDADUE en France, le Groupe Bel travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées aux ressources aquatiques et marines. Les données seront disponibles dans un horizon de trois à cinq ans. Par exemple, en 2025, une étude a été réalisée par les équipes achats en collaboration avec Axa Climate et Blunomy et a permis de voir les projections de ces risques sur les approvisionnements en lait du Groupe et ses conséquences sur le prix des matières premières.

ESRS E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

La biodiversité connaît aujourd'hui un effondrement rapide et sans précédent. Selon l'IPBES, jusqu'à un million d'espèces sont menacées d'extinction, sous l'effet de cinq facteurs majeurs : destruction des habitats, introduction d'espèces invasives, pollution, changement climatique et surexploitation des ressources(1). L'agriculture joue un rôle déterminant dans plusieurs de ces pressions, notamment *via* le changement d'usage des terres, la dégradation des sols et de la qualité des eaux.

Pour Bel, la préservation de la biodiversité conditionne la pérennité des filières. Le Groupe s'engage à promouvoir l'agriculture régénératrice mais aussi à préserver et restaurer la biodiversité, de la ferme à la fourchette.

(1) The global assessment report on Biodiversity and ecosystem services, 2022.

NOS ENJEUX

1 I+
2 I-
1 R

Protection de la biodiversité et des écosystèmes

Les écosystèmes, dont dépend l'activité de Bel, sont fragilisés par la dégradation des milieux naturels et par les impacts de l'agriculture en amont, en particulier le changement d'usage des terres, la perte des habitats et la dégradation de la qualité des sols et de l'eau. À l'inverse, le développement des pratiques agricoles innovantes, comme l'agriculture régénératrice ou la restauration des écosystèmes, renforce la résilience des filières.

Bel fait également face à un risque opérationnel majeur : la dégradation des terres, la perte de biodiversité et la raréfaction de certaines matières premières peuvent menacer la continuité de ses approvisionnements.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

5 politiques structurantes

- La politique **Biodiversité**.
- La Charte **Amont Laitier**.
- La politique **Forêts et Écosystèmes**.
- La Charte **sylvicole**.
- La politique **Bel Opérations** sur la gestion de la biodiversité à proximité des usines.

4 engagements clés

- Mesurer l'empreinte biodiversité et engager les parties prenantes.
- Éviter d'impacter la biodiversité.
- Réduire l'impact en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes.
- Restaurer la biodiversité et les écosystèmes.

Des plans d'action associés

1. Évaluer son empreinte biodiversité.
2. Rejoindre des coalitions et appeler à l'action.
3. Éviter la déforestation, notamment en s'approvisionnant durablement en matières grasses végétales.
4. Offrir aux consommateurs le choix de végétaliser leur assiette.
5. Encourager la mise en place des pratiques agricoles régénératrices auprès de l'amont fruitier et laitier.
6. Promouvoir l'agroforesterie.
7. Soutenir des projets de réhabilitation d'écosystèmes.



NOS AVANCÉES

25 %
des surfaces nécessaires à la production des matières premières suivies sont à risque de déforestation

96 %
des matières grasses végétales achetées sont certifiées responsables

3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

Conformément à l'acte délégué "*Quick Fix*" n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025, le Groupe Bel a appliqué les mesures transitoires prévues pour l'exercice 2025. À ce titre, les informations relatives à la norme ESRS E4 et aux effets financiers anticipés, faisant l'objet de ces mesures, ne sont pas présentées dans le présent rapport.

3.2.4.1 Stratégie

3.2.4.1.1 Plan de transition et prise en considération dans la stratégie et le modèle d'affaires (E4-1)

À date, Bel ne s'est pas encore muni d'un plan de transition biodiversité au sens de la CSRD. Pour autant, le Groupe a défini une forte ambition et déploie une politique et des plans d'action sur ces enjeux écosystémiques. Les informations requises par la norme sur ce sujet seront publiées dans les prochaines années.

3.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)

L'identification des impacts, risques et opportunité est présentée en 3.1.4.1. « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3) ». À ce stade, le Groupe Bel ne dispose pas des informations requises pour fournir une description détaillée des sites matériels et des activités affectant les zones sensibles à la biodiversité (voir section 3.2.4.2.3.1 « Mesurer l'empreinte biodiversité et engager les parties prenantes du Groupe »).

Toutefois, le Groupe, à travers la nature même de son activité, présente une forte dépendance à la biodiversité. En effet, comme toutes les entreprises de l'agroalimentaire, la pérennité des activités du Groupe est étroitement liée à la continuité des services écosystémiques (pollinisation, accès à une eau de qualité, santé des sols, etc.), qui conditionnent la disponibilité des matières premières agricoles laitières et végétales. À titre d'exemple, plus de 75 % des cultures vivrières dépendent de la pollinisation par les insectes, illustrant la vulnérabilité du secteur agroalimentaire face à l'érosion de la biodiversité[1].

En 2023, Bel a mené une étude globale pour évaluer son impact biodiversité, couvrant à la fois ses sites opérationnels et sa chaîne de valeur. Cette étude, réalisée avec l'appui d'un cabinet de Conseil externe et en partenariat avec WWF France, s'appuie sur les étapes 1 et 2 de la méthodologie SBTN[2] (Évaluer et Interpréter et prioriser).

Pour l'identification des sites prioritaires du Groupe, en matière d'impacts sur les sols, l'eau et la biodiversité, cette étude a permis de prioriser les sites exerçant le plus de pressions sur la biodiversité. Elle donnera lieu à la définition d'objectifs, de plans d'action locaux et d'une publication dans les prochaines années.

S'agissant de sa chaîne de valeur, ces travaux donnent une vision globale du niveau d'impact des différentes matières premières qui entrent dans les chaînes de production de Bel, de l'amont jusqu'à l'aval. Ils facilitent également la comparaison des impacts de Bel avec les entreprises du même secteur.

Les résultats ont confirmé que l'activité laitière était la plus impactante pour la biodiversité, et que les projets déjà mis en place par le Groupe, notamment sur l'agriculture régénératrice, l'agroforesterie, ou encore la végétalisation de l'offre du Groupe, adressaient bien les enjeux prioritaires pour préserver la biodiversité. Sur les autres activités à l'amont de la chaîne de valeur, notamment l'amont fruitier, d'autres impacts ont été identifiés.

Afin de considérer les attentes des communautés affectées, le Groupe s'appuie notamment sur ses échanges réguliers avec des ONG, pour se faire le relais desdites communautés.

En 2024, le Groupe Bel a été sélectionné par SBTN pour faire partie des 17 entreprises dans le monde à tester la méthodologie et proposer des axes d'amélioration. À la lumière de cette phase pilote la méthodologie STBN est en cours de révision (pour une publication attendue courant 2026) et Bel continue de suivre l'approche dans l'objectif de se fixer des objectifs chiffrés à terme.

3.2.4.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.4.2.1 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des impacts, risques et opportunités sont présentées en 3.1.4.1. « Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) ». Les impacts, risques et opportunités identifiés par le Groupe lors de cette analyse sont en cohérence avec ceux identifiés par l'analyse menée avec la méthodologie SBTN (voir section 3.2.4.2.3.1 « Mesurer l'empreinte biodiversité et engager les parties prenantes du Groupe »). Cependant, le Groupe Bel ne publie pas à ce stade la description complète de son processus d'identification des impacts, risques, dépendances et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes, les informations disponibles nécessitant une actualisation pour refléter les pratiques et analyses les plus récentes.

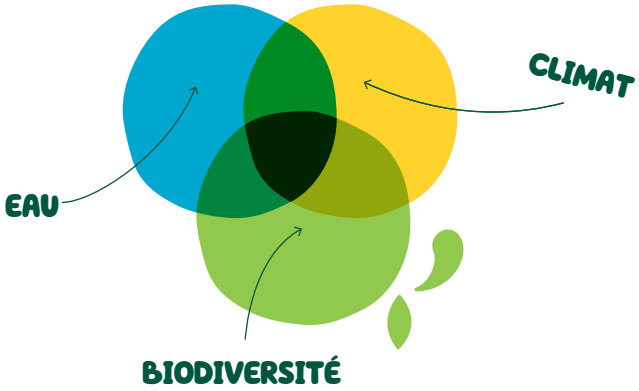
3.2.4.2.2 Politiques en matière de biodiversité (E4-2)

Convaincu du rôle clé et transverse de la biodiversité, et de ses liens intrinsèques avec le climat et l'eau, Bel a progressivement construit une approche intégrée : après la consolidation de son approche sur le climat, le Groupe a renforcé ses travaux sur l'eau et la biodiversité, afin de créer des synergies entre ces trois enjeux. La démarche biodiversité de Bel, historiquement centrée sur l'alimentation animale et l'engagement Zéro déforestation, s'est élargie pour intégrer l'ensemble des enjeux de l'agriculture régénératrice et renforcer la résilience des écosystèmes sauvages et agricoles.

(1) https://www.ipbes.net/assessment-reports/pollinators.

(2) Le Science Based Targets Network (SBTN), créé en 2019, rassemble des organisations scientifiques et de la société civile afin de définir des méthodologies communes permettant aux entreprises et aux villes d'agir dans les limites écologiques de la planète tout en répondant aux besoins des populations. Ses membres fondateurs incluent le CDP, le World Resources Institute, le WWF et le Pacte mondial des Nations unies (également co-fondateurs de la Science Based Targets initiative) ainsi que Conservation International, le PNUE-WCMC et le Forum économique mondial.

> Interconnexion des enjeux environnementaux



Politique Biodiversité

La politique biodiversité du Groupe vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe sur l'environnement de l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Groupe y adresse les enjeux environnementaux de manière transversale, de la ferme à la fourchette, en s'appuyant sur le concept de limites planétaires.

Celui-ci décrit neuf seuils environnementaux critiques, au-delà desquels le risque de dommages irréversibles pour la planète et les humains est élevé :

- le changement climatique ;
- l'érosion de la biodiversité ;
- la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore ;
- le changement d'usage des sols ;
- le cycle de l'eau douce ;
- l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère ;
- l'acidification des océans ;
- l'appauvrissement de la couche d'ozone ;
- l'augmentation de la présence d'aérosols dans l'atmosphère.

Ces limites sont interdépendantes : des sols sains ont par exemple de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, le stockage du carbone et la biodiversité. Pour autant, la capacité de production agricole mondiale a déjà diminué de 23 % du fait de la dégradation des sols[1].

En 2024, Bel a réaffirmé son ambition sur les enjeux du vivant en mettant à jour sa politique biodiversité, applicable à tous les sites et toutes les géographies du Groupe. Cette politique s'appuie notamment sur quatre des cinq facteurs de pression sur la biodiversité de l'IPBES[2] (à l'exception des espèces exotiques envahissantes, non pertinent pour le modèle d'affaires du Groupe) :

- **le changement d'usage des terres**, à travers les risques liés à la déforestation, la conversion des écosystèmes naturels pouvant être induits par les approvisionnements en matières premières (lait, matières premières végétales, fruitières, emballages) ;
- **la surexploitation des ressources naturelles**, telles que le sol et l'eau ;
- **le changement climatique** lié aux émissions de gaz à effet de serre ;
- **les pollutions des sols et de l'eau**, à travers le devenir des emballages mais aussi les pollutions engendrées par la production agricole et les sites de production.

L'objectif à travers cette politique est de préserver et restaurer la biodiversité de la ferme à la fourchette, dans le but de promouvoir une production durable et responsable de ses produits :

- dès l'amont, là où sont produites les matières premières que le Groupe utilise ;
- dans les sites de production où les produits sont élaborés, notamment concernant le besoin en eau et en énergie ;
- jusqu'à l'aval de la production, notamment pour le traitement des eaux et la fin de vie des produits ;
- mais aussi au-delà de la chaîne de valeur du Groupe afin de préserver et restaurer la biodiversité et les écosystèmes.

Fort des enseignements de ses politiques Climat et Eau, le Groupe a ainsi structuré sa politique biodiversité autour de quatre axes clés :

- mesurer l'empreinte biodiversité du Groupe et engager les parties prenantes ;
- éviter d'impacter la biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- réduire l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels ;
- restaurer la biodiversité et les écosystèmes.

Cosignée par l'ONG WWF France, la politique biodiversité est supervisée par le *Chief Impact Officer*. Elle est également intégrée et portée par plusieurs comités : le Comité Eau, le Comité Environnement et le Comité Agriculture régénératrice.

Les impacts sociaux liés à la biodiversité feront l'objet de travaux dans les prochaines années.

La politique Biodiversité est disponible sur le site Internet du Groupe[3].

Charte Amont Laitier

À travers l'axe agriculture régénératrice de la Charte pour un amont laitier durable, Bel se fixe l'ambition de promouvoir des pratiques agricoles ayant un impact positif pour préserver l'environnement, contribuer à lutter contre la perte de biodiversité, et favoriser un écosystème plus résilient. Pour cela, le Groupe s'est fixé comme objectif à l'horizon 2030 d'utiliser 100 % de lait provenant de filières agricoles en transition vers des pratiques d'agriculture régénératrices.

Politique sur les forêts et les écosystèmes naturels

Toujours en collaboration avec l'ONG WWF France, le Groupe a publié en 2019 une politique sur les forêts et les écosystèmes naturels[4], pour continuer à s'engager sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la production agricole jusqu'aux emballages, en passant par la fabrication des produits. Cette politique se concentre sur trois principales matières premières pouvant fortement contribuer à la conversion des écosystèmes naturels, comme la déforestation, et sur lesquelles le Groupe peut avoir le plus d'impact. Ces matières premières sont :

(1) FAO, 2019.
(2) Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques. Les cinq facteurs de l'IPBES sont utilisés dans la méthodologie SBTN pour mesurer l'impact des entreprises sur leur environnement où ils sont détaillés en douze facteurs de pression.
(3) Politique-biodiversite-du-groupe-bel.pdf.
(4) https://www.groupe-bel.com/media/publications/forets-et-ecosystemes-fr-1/

- les tourteaux de soja et de palmistes utilisés par les producteurs laitiers partenaires pour nourrir leurs vaches ;
- l'huile de palme intégrée dans certaines des recettes du Groupe actuelles ou à venir ;
- les papiers et cartons utilisés dans les emballages et outils marketing.

Cette politique est supervisée par le *Chief Impact Officer.*

Charte sylvicole

En décembre 2023, une Charte sylvicole a également été définie (voir paragraphe « Promouvoir des pratiques forestières respectueuses » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») pour promouvoir des pratiques forestières plus respectueuses de la biodiversité. Cette charte a été élaborée avec le soutien de plusieurs experts, l'ONG WWF France, Canopée et Oréade. Cette Charte, basée sur les principes de la labellisation FSC®, s'aligne sur plusieurs pratiques essentielles :

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

Publiée en 2024, cette charte constitue désormais la référence : tout nouveau projet forestier soutenu par le Groupe devra impérativement s'y conformer pour être validé. Les projets sont audités par un tiers indépendant pour garantir la bonne application de la charte sylvicole durable de Bel. Cette politique est supervisée par *le Chief Impact Officer.*

Politique Bel Opérations

À travers l'axe Nature de la politique de management Bel Operations (décrite en 3.1.4.2.1), Bel s'engage à prévenir et maîtriser les impacts environnementaux de ses activités notamment en :

- intégrant les critères RSE dans chaque projet de biomasse dès le début, en se concentrant sur un approvisionnement durable et aussi local que possible ;
- travaillant avec les fournisseurs et en s'appuyant sur des certifications telles que FSC® pour garantir que l'approvisionnement en bois provient de forêts gérées durablement, sans aucune déforestation associée.

3.2.4.2.3 Actions, objectifs et indicateurs (E4-3 – E4-4 – E4-5)

Le Groupe en est convaincu : la préservation de la biodiversité doit être abordée à l'échelle des territoires, en collaboration avec les parties prenantes locales, afin d'adapter les actions aux spécificités de chaque territoire. La réduction des pressions sur la biodiversité sera ainsi définie localement, en tenant compte des seuils écologiques et des enjeux propres à chaque site.

3.2.4.2.3.1 Mesurer l'empreinte biodiversité et engager les parties prenantes du Groupe

Évaluer son empreinte biodiversité

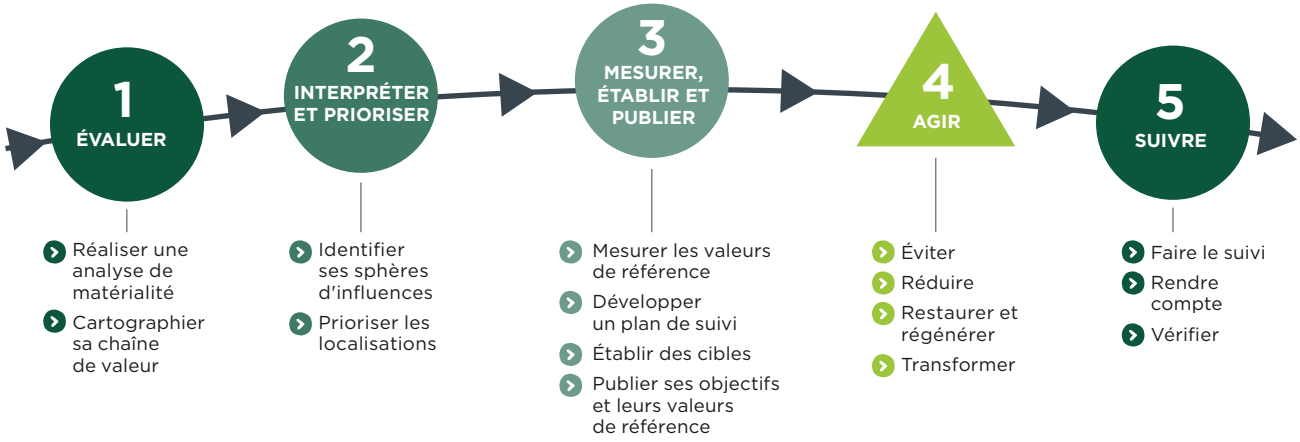
En 2023, Bel a réalisé une étude afin d'identifier les sites prioritaires en matière d'impacts sur les sols, l'eau et la biodiversité. Cette étude a permis de prioriser les sites exerçant le plus de pressions sur la biodiversité. Elle donnera lieu à la définition d'objectifs et de plans d'action locaux dans les prochaines années (voir section 3.2.4.1.2 « Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3) »).

Le Groupe s'est engagé à évaluer son empreinte biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de fixer des objectifs robustes fondés sur la science. Cela passe notamment par :

- la mesure de son empreinte biodiversité globale, en collaboration avec des experts et dans une démarche prospective, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, afin d'assurer la soutenabilité de ces activités, en utilisant, par exemple l'initiative SBTN. Le Groupe est l'une des entreprises pionnières à avoir intégré dès 2020 cette initiative, ainsi que le *Corporate Engagement Program.* Ce travail collaboratif a pour objectif de tester une nouvelle méthodologie scientifique qui permettra aux entreprises de prendre en compte les limites planétaires dans leur stratégie ;
- la définition de seuils écologiques locaux en participant à des projets de recherche et de développement de méthode de calcul.

Le cadre méthodologique de SBTN repose sur cinq étapes, pour permettre aux entreprises de se fixer des objectifs robustes scientifiquement et de les accompagner vers une soutenabilité environnementale de leur modèle d'affaires.

> SBTN : une approche méthodologique en cinq étapes



En 2023, le Groupe a réalisé les étapes 1 et 2 de la méthodologie SBTN sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (voir section 3.2.4.1.2 « Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3) »). Ce premier travail a notamment permis de donner une vision globale du niveau d'impact des différentes matières premières qui entrent dans ses chaînes de production de l'amont jusqu'à l'aval, sur les différentes pressions exercées sur la nature. Cette étude a également permis de revoir l'impact des opérations du Groupe sur ces pressions.

Pour la troisième étape du cadre méthodologique, le Groupe a été sélectionné par SBTN parmi plus de 200 candidats pour faire partie des 17 entreprises dans le monde à tester la méthodologie sur un pilote, en se focalisant sur les problématiques d'utilisation des sols et de l'eau douce.

L'approche SBTN confirme la pertinence de la stratégie du Groupe de la ferme à la fourchette, qui encourage la mise en place de pratiques agricoles durables ainsi que le rééquilibrage du portefeuille produits. Des points de discussion importants de méthodologie subsistent néanmoins et ont été partagés entre entreprises pilotes et auprès du SBTN. Bel attend désormais les nouvelles versions de méthodologie mises à jour. Les informations attendues sur la définition et l'alignement des objectifs biodiversité seront publiées dans les prochaines années.

Pour encourager les entreprises à agir, le Groupe a partagé son retour d'expérience dans l'apprentissage de la méthodologie SBTN. Ce retour d'expérience a notamment été intégré dans le rapport publié par l'ONG WWF France en septembre 2024 (Intégrer l'entreprise dans les limites planétaires[1]) et partagé lors d'une conférence à Bruxelles en octobre 2024.

En 2025, le Groupe a complété le questionnaire forêt du CDP pour continuer à faire preuve de transparence sur ses engagements en matière de lutte contre la déforestation et pratiques d'approvisionnement responsable, notamment sur l'huile de palme (pour plus d'informations sur le CDP voir section 3.2.1.2.4.1 « Dialoguer et sensibiliser des parties prenantes externes »). Bel est fier de partager sa note de A–, obtenue en 2025, faisant du Groupe un leader en matière de gestion durable des forêts.

Mesurer son empreinte eau

Comme présenté dans la section 3.2.3.1.3.1 « Mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et définir ses objectifs », Bel est pionnier dans la réalisation d'une évaluation de son empreinte eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cette évaluation initiale a montré que plus de 90 % de l'empreinte hydrique totale du Groupe provient du Scope 3, confirmant que sa responsabilité ne doit pas s'arrêter aux portes de ses usines.

Déjà engagé sur les sites de production, le Groupe continue ainsi de travailler sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tant sur les indicateurs quantitatifs que qualitatifs, pour relever les défis de la rareté de l'eau et de la fragilité des ressources.

Rejoindre des coalitions et appeler à l'action

Le Groupe s'engage à encourager l'ensemble de ses parties prenantes à protéger, valoriser et restaurer la biodiversité, en commençant par ses fournisseurs, au travers notamment de sa Charte des achats responsables, qui informe et sensibilise à ces enjeux.

En parallèle depuis plusieurs années, le Groupe rejoint des démarches et initiatives collectives pour appeler à l'action sur les enjeux du vivant :

- en 2023, le Groupe Bel soutient le projet de loi européenne sur la Restauration de la Nature au travers notamment de la campagne *#RestoreNature ;*
- en 2024 :
  - le Groupe a rejoint la *Sustainable Agriculture Initiative* (SAI), ONG visant à faciliter le partage des connaissances et des meilleures pratiques pour soutenir le développement et la mise en œuvre de pratiques agricoles durables ;
  - Bel poursuit ses engagements à l'international, en soutenant le nouvel appel à l'action *« It's Now for Nature »,* rassemblant de nombreuses entreprises pour formuler des recommandations en faveur de la Nature et adopter des politiques ambitieuses lors de la COP16 sur la biodiversité ;
  - en France, le Groupe pilote le groupe de travail au sein de l'initiative « Roquelaure entreprises et biodiversité » du secteur agroalimentaire. Constituée dans le cadre de la Stratégie nationale biodiversité 2030 (SNB), cette initiative vise à renforcer la mobilisation des acteurs économiques en faveur de la biodiversité. Les groupes de travail organisés par secteur ont eu pour objectifs de poser les constats de leurs dépendances à la biodiversité et de décliner leurs cibles et plans d'action pour réduire leurs impacts. Les résultats de ces travaux sont regroupés sous forme de livrables spécifiques à chaque secteur d'activité[2].

3.2.4.2.3.2 Éviter d'impacter la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur

Éviter la déforestation

Les écosystèmes, en particulier les forêts, doivent être protégés car ils jouent des rôles environnementaux et sociaux essentiels, les forêts étant à la fois un puit de carbone et hébergeant une part importante de la biodiversité terrestre. Le Groupe s'engage donc à ce que les matières premières qu'il utilise directement ou indirectement (tourteaux de soja et de palmiste, huile de palme, papiers et cartons) ne contribuent ni à la déforestation ni à la conversion d'écosystèmes naturels, avec une ambition de zéro déforestation en 2025. Les commodités à risque sont identifiées grâce à une analyse effectuée annuellement, conjointement avec l'ONG WWF France.

Le Groupe s'est donc fixé pour objectif d'éliminer les risques de contribution à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes des trois matières premières clés ayant, potentiellement, les risques les plus élevés de participer à la déforestation :

- le Groupe vise une alimentation animale locale et durable en encourageant notamment le pâturage dès que les conditions le permettent, car cette pratique contribue à la préservation de la biodiversité des prairies. En 2025, 99 % du lait collecté par le Groupe provient de vaches ayant accès au pâturage, dans les zones à tradition pastorale[3] ;
- le Groupe favorise l'utilisation de papier et de carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées provenant de forêts gérées de manière durable. En

(1) FR_Cap_Nat_2024_web_planches_compressed.pdf.
(2) https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Livrable_Agroalimentaire_0.pdf.
(3) Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*).

2025, le Groupe Bel a progressé en atteignant 91 % de papier/carton conformes à ses engagements Zéro Déforestation, contre 90 % en 2024 ;

- le Groupe s'engage également à s'approvisionner en matières grasses végétales à 100 % issues de filières agricoles responsables et traçables.

Considérant les résultats sur ces trois matières premières clés qui composent le calcul de l'indicateur zéro déforestation (voir tableau ci-après), la surface à risque par rapport à la surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies est mesurée pour 2025 à 25 %, contre 29 % en 2024. Cette amélioration est due à l'augmentation de la part des emballages certifiés et/ou recyclés ainsi qu'une alimentation animale moins riche en tourteaux de palmiste, tandis que l'huile de palme est restée stable. En 2025, Bel n'a pas atteint son objectif ambitieux de zéro déforestation. Cependant, le Groupe continue de travailler pour tendre vers cet objectif à terme.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies)*	29 %	25 %	0 %	0 %	

* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

L'indicateur « Zéro Déforestation » est calculé annuellement au niveau consolidé. Il repose sur l'analyse des volumes achetés de matières premières identifiées comme à risque de déforestation (matières grasses végétales, emballages papier et carton, alimentation animale estimée selon les volumes de lait collecté ou acheté). Ces volumes sont convertis en surfaces nécessaires à leur production à partir de facteurs de rendement reconnus. Les surfaces issues de matières premières certifiées ou recyclées sont considérées comme non à risque. Les surfaces non certifiées ou non recyclées, ainsi que celles issues de zones géographiques à risque, sont considérées comme à risque. L'indicateur correspond à la part des surfaces à risque dans le total des surfaces nécessaires à la production des matières premières concernées. Ce calcul a été défini et est revu tous les ans avec le WWF France.

L'objectif ambitieux de zéro déforestation à l'horizon 2025 a été fixé et validé en 2019 par la Direction RSE & Engagement, sur la base de l'expertise du WWF France et d'analyses de risque menées annuellement avec l'ONG. Le Groupe continue de travailler pour atteindre cet objectif au plus tard en 2030.

S'approvisionner durablement en matières grasses végétales

Le Groupe a fait de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires avec l'objectif de proposer une offre de qualité adaptée au plus grand nombre, partout dans le monde. Dans cette logique d'accessibilité, notamment dans certains pays où le recours aux matières grasses végétales rend les produits plus abordables, le Groupe s'engage à s'approvisionner en matières grasses végétales (MGV) à 100 % issues de filières agricoles responsables et traçables d'ici à 2025. L'objectif d'atteindre 100 % d'approvisionnements en matières grasses végétales responsables a été fixé et validé en 2019 dans le cadre de la stratégie RSE du Groupe, conformément à la politique MGV et à la Politique Biodiversité, qui établissent l'engagement à recourir exclusivement à des filières agricoles responsables et traçables, notamment via des référentiels reconnus tels que la certification RSPO.

Pour garantir une démarche en accord avec les différents engagements environnementaux du Groupe (préservation des écosystèmes, achats responsables, agriculture régénératrice…) un socle d'engagements a également été défini sur les ingrédients végétaux dès 2020.

Ainsi, le Groupe a souhaité s'assurer un approvisionnement en MGV responsables, issues de filières agricoles responsables, traçables et certifiées lorsque celles-ci existent (par exemple sur l'huile de palme). En l'absence de filières certifiées, le Groupe favorise le plus possible un approvisionnement local et s'assure de s'approvisionner en matières non OGM, exemptes de risque de déforestation, et respectant un socle de pratiques éthiques.

L'huile de palme achetée était composée à 98 % de CSPO [1] et 69 % du volume total étaient ségrégués, assurant ainsi un approvisionnement Zéro Déforestation.

Dans certains pays clés pour le Groupe, la crise économique persiste, avec des répercussions sévères sur le pouvoir d'achat des populations locales. Face à ces situations, Bel a décidé de travailler sur l'identification de matières grasses végétales locales tout en utilisant de l'huile de palme certifiée *Mass Balanced* [2] afin de trouver le juste équilibre entre un approvisionnement responsable et le maintien de l'accessibilité et du prix de ses produits pour les consommateurs locaux.

Cette année, les approvisionnements en MGV responsables sont conformes à 96 % à la Charte matière grasse végétale (voir tableau ci-après). Ce taux, légèrement inférieur à celui des années précédentes, s'explique par l'intégration de l'entité Shandong JunJun Cheese dans le périmètre, dont certains approvisionnements incluent de l'huile de palme non certifiée, ainsi que par des achats ponctuels réalisés aux États-Unis d'huiles non garanties non-OGM. Des actions sont engagées afin d'aligner progressivement l'ensemble de ces approvisionnements avec les exigences de la Charte.

(1) CSPO *(RSPO-Certified Sustainable Palm Oil) :* certification RSPO (*RoundTable for Sustainable Palm Oil,* table ronde sur l'huile de palme durable) de l'huile de palme notamment soutenue par l'ONG WWF. Pour être certifiée CSPO, l'huile de palme doit avoir son identité préservée *(identity preserved),* être ségréguée *(segregated),* ou équilibrée en masse *(mass balanced).*

(2) *Mass Balanced* est un type de certification de l'organisme RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Ce modèle permet de mélanger de l'huile de palme certifiée durable avec de l'huile non certifiée à différents stades de la chaîne d'approvisionnement, tout en garantissant que le volume total certifié est tracé et respecté.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements responsables et certifiés de matière grasse végétale*	100 %	96 %	100 %	100 %	

* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

3.2.4.2.3.3 Réduire l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels

Pour réduire son impact sur la biodiversité, le Groupe s'efforce de répondre aux principaux facteurs de pression auxquels il contribue, en se concentrant sur les trois principaux éléments environnementaux qui influent sur la biodiversité : l'eau, les sols et l'atmosphère. Le Groupe s'engage donc à :

- réduire les émissions de gaz à effet de serre tout au long de sa chaîne de valeur (voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- réduire les prélèvements en eau de 45 % en intensité dans les opérations directes entre 2017 et 2035 (voir 3.2.3.1.3.2 « Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur ») ;
- limiter le changement d'usage des terres :
  - en encourageant l'évolution des habitudes alimentaires vers une consommation de plus de produits végétaux (voir paragraphe « Proposer une offre végétale attractive » dans la section 3.3.3.2.1.3 « Renforcer l'accessibilité de nos produits »),
  - en réduisant le gaspillage alimentaire sur toute sa chaîne de valeur (voir 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »),
  - en soutenant la transition agroécologique, via la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice chez les producteurs partenaires ;
- limiter la pollution des eaux et des sols (voir 3.2.2.1.3.2« Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols ») ;
- développer des emballages responsables en réduisant le recours au plastique et à l'aluminium (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables »).

Bel souhaite également sensibiliser les consommateurs à la biodiversité, notamment en encourageant des comportements responsables, tels que le choix de produits respectueux de la biodiversité, la réduction du gaspillage alimentaire et la gestion appropriée de la fin de vie des emballages. C'est notamment le sens du partenariat entre les produits de la marque Kiri® et l'ONG WWF en France, avec une opération annuelle de sensibilisation à la biodiversité via la présentation de son programme d'agroforesterie.

Préserver et valoriser la biodiversité sur ses sites de production

Le Groupe s'engage à préserver et valoriser la biodiversité sur ses propres sites de production en réalisant une analyse préliminaire avant l'implantation de chaque nouveau site, et en mettant en place des actions pour préserver l'environnement autour de ses sites, en particulier en ce qui concerne ses rejets aqueux (voir 3.2.3.1.3.3 « Protéger et régénérer la ressource en eau de l'ensemble de la chaîne de valeur »). Deux études de ce type ont été menées en 2025 sur les sites français de Boué et Sablé. Sur le site de Boué, une étude d'impact des rejets dans la rivière du Morteau a été réalisée ainsi qu'un prédiagnostic écologique et une étude de délimitation des zones humides. Sur le site de Sablé, un inventaire a été réalisé dans la Denisière afin d'évaluer l'impact des rejets de l'usine sur le cours d'eau, également dans le cadre du projet de recyclage des eaux usées traitées.

Sur le site pilote de Pacy-sur-Eure (France), un diagnostic biodiversité réalisé en 2021 en partenariat avec l'Observatoire de la biodiversité, a permis d'identifier la faune et la flore et de lancer des actions concrètes : installation de nichoirs, création de mares, puis implantation de haies refuges et d'un verger. Un suivi des oiseaux nicheurs, réalisé avec le Groupement Ornithologique Normand, a enrichi ces initiatives par de nouvelles recommandations.

Mettre en place des pratiques agricoles régénératrices et soutenir la transition agroécologique

Auprès de l'amont laitier

Le Groupe souhaite accélérer l'adoption de pratiques agricoles régénératrices auprès des éleveurs partenaires. Ces pratiques favorisent la santé des sols, redonnent de la verticalité au cycle de l'eau, encouragent la diversité des cultures et des habitats naturels, et réduisent l'utilisation d'intrants.

Bel encourage par exemple la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables. Le pâturage accroît l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes, contribue à diminuer la quantité de fourrage et de concentrés achetés ou de compléments alimentaires protéiques, tels que les tourteaux de soja et de palmistes qui peuvent contribuer à la déforestation et apporte des bénéfices pour la santé et le bien-être des vaches laitières.

Le Groupe encourage également activement l'adoption d'une alimentation durable et locale pour les animaux. En 2025, Bel a travaillé sur une définition de l'alimentation locale pour chaque bassin laitier, dans le but de structurer une feuille de route globale, s'appuyant sur les spécificités locales, dans les prochaines années. Cette approche présente plusieurs avantages pour les éleveurs : diversification des cultures, réduction des émissions liées au transport et réduction du risque de déforestation importée.

En France, 100 % des productrices et producteurs de lait offrent un accès au pâturage à leurs animaux. Dans le cadre du nouveau programme carbone *« Mon BB Lait® durable »,* ils sont également encouragés à abandonner l'utilisation de tourteaux de soja et de palmiste, renforcer leur autonomie protéique via la plantation de protéagineux, et à optimiser le recours aux fourrages locaux.

Auprès de l'amont fruitier

En France, pour soutenir la transition agricole, le Groupe est engagé depuis plusieurs années dans un approvisionnement en pommes conventionnelles provenant de vergers bénéficiant de pratiques d'agriculture durable. Depuis 2019, le label Vergers écoresponsables en France fournit au Groupe l'assurance du respect de six grands engagements :

1. Favoriser la biodiversité du verger ;
2. Privilégier des méthodes de luttes biologiques ;
3. Adopter des méthodes d'agriculture raisonnée ;
4. Récolter les pommes à la main à maturité optimale ;
5. Garantir la traçabilité du verger au point de vente ;
6. Faire contrôler le respect de ces bonnes pratiques par un organisme tiers indépendant.

Le Groupe s'approvisionne à 100 % de pommes françaises provenant de vergers certifiés Vergers écoresponsables pour les produits de marques(1).

Bel s'engage de manière plus générale à soutenir la transition agroécologique. Le Groupe vise à l'horizon 2030 un approvisionnement à 100 % de lait et de pommes en transition vers l'agriculture régénératrice (voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »).

Offrir aux consommateurs le choix de végétaliser leur assiette

Soutenir la transition écologique du modèle agricole et encourager une alimentation plus végétale constituent les deux des principaux leviers pour réduire l'empreinte biodiversité du Groupe. C'est la raison pour laquelle Bel s'engage vis-à-vis de l'amont agricole, avec et pour l'ensemble de son écosystème, à équilibrer son offre pour proposer à terme 50 % de produits fruitiers et végétaux et 50 % de produits laitiers (voir paragraphe « Accélérer le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal » dans 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »).

3.2.4.2.3.4 Restaurer la biodiversité et les écosystèmes

Pour assurer leur pérennité et leur croissance, les entreprises dépendent d'écosystèmes en bonne santé. Une biodiversité saine favorise la pollinisation des cultures, la régulation des ravageurs, la qualité des sols et la résilience des écosystèmes. Des éléments essentiels pour assurer la disponibilité à long terme des matières premières agricoles.

Vers une agriculture régénératrice

Promouvoir l'agriculture régénératrice auprès de l'amont laitier

L'amont laitier est une filière à fort impact sur les ressources naturelles et sur la biodiversité. Le Groupe s'est fixé des et des objectifs ambitieux, avec un premier objectif d'atteindre 100 % du lait utilisé dans les produits du Groupe en transition vers l'agriculture régénératrice d'ici à 2030.

Plusieurs projets pilotes ont été mis en place au Portugal, aux États-Unis et en France. Ils seront ensuite déployés plus largement en s'adaptant au contexte local. Aux Açores, cinq fermes partenaires testent des pratiques régénératrices en collaboration avec l'organisation locale *Terra Consultures* sur trois ans. La première année est consacrée au diagnostic de la ferme basé sur des analyses du sol, de la nutrition des vaches, du pâturage et des semences, et à l'élaboration d'un plan d'action avec des consultants spécialisés. Les années suivantes sont dédiées à la mise en œuvre de ces plans d'action, à la formation des agriculteurs et à l'évaluation et sélection des meilleures pratiques. Les premiers résultats montrent une réduction de l'utilisation d'engrais et l'introduction de la diversité des cultures et de la gestion du pâturage.

Toujours au Portugal, un projet pilote de trois ans a commencé en 2023 par un diagnostic et des analyses de sol. Accompagnées par l'ONG française *Earthworm Foundation* et un expert local Agrosystemic, cinq fermes partenaires testent de nouvelles pratiques, principalement axées sur la réduction des intrants, l'amélioration de la gestion du fumier et l'introduction de la diversité des cultures. Ce projet servira ensuite de référence pour développer et tester le cadre global pour l'agriculture régénératrice élaboré par *Earthworm Foundation* nommé Agriboussol.

Aux États-Unis, le Groupe a contribué au déploiement du programme Truterra®, en partenariat avec la coopérative *Land O'Lakes,* en accompagnant huit fermes partenaires à la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice comme la couverture des sols et la réduction de l'utilisation de fertilisants.

En 2025, Bel a lancé deux nouveaux projets :

- Un projet pilote a vu le jour en Normandie en France, en partenariat avec l'Organisation de Producteurs Mont-Blanc (OPMB) et la Fondation Earthworm, impliquant cinq producteurs. L'objectif : tester, apprendre et diffuser les bonnes pratiques d'agriculture régénératrice auprès des agriculteurs. Ce pilote s'appuie notamment sur le cadre d'agriculture régénératrice Agriboussol, avec l'aide de la Fondation Earthworm pour mesurer et analyser la mise en place des pratiques. Pour ce pilote, le Groupe a également choisi de mettre à disposition des producteurs, l'application développée par la start-up AgroLeague qui permet le partage de bonnes pratiques auprès des autres producteurs de l'OPMB ;
- un projet pilote en collaboration avec Mars Petcare mobilisant quatre fermes partenaires en Pologne. Sur le terrain, les agriculteurs sont accompagnés par Biosphere, tandis que la Fondation Earthworm structure l'analyse des données via le cadre Agriboussol. La publication des premiers résultats permettra d'élargir progressivement le programme à d'autres producteurs.

En 2025, 8 % du volume volume de lait cru collecte et acheté dans le Groupe provient d'exploitations en transition vers l'agriculture régénératrice(2) (voir section 3.2 « Focus sur l'agriculture régénératrice »).

Promouvoir l'agriculture régénératrice dans les vergers

En plus de la certification Vergers écoresponsables des pommes conventionnelles achetées en France, le Groupe a pour objectif de s'approvisionner à 100 % en pommes en transition vers l'agriculture régénératrice selon les principes de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030. Un nouveau cadre sera présenté prochainement aux partenaires de l'ANPP (Association nationale Pommes Poires), afin de faciliter l'engagement de toute la filière vers l'agriculture régénératrice.

Ainsi, pour ses vergers partenaires français, le Groupe encourage, la mise en place de pratiques agroécologiques et notamment le recours à des méthodes de biocontrôle visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels (couverts végétaux pour préserver l'humidité, éviter l'érosion des sols, et apporter de la biodiversité dans les cultures,

(1) Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*).
(2) Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

confusion sexuelle, mise en place de nichoirs à mésanges se nourrissant d'insectes ravageurs, etc.), la gestion raisonnée des sols, de la ressource en eau, et de la biodiversité ou encore la santé, sécurité et les conditions de travail des salariés de l'exploitation agricole.

En parallèle, le Groupe a déployé les premières expérimentations terrain sur l'agriculture régénératrice dans des exploitations fruitières :

- en France, dès 2023, afin de tester à petite échelle les actions identifiées par le Groupe en collaboration avec Biosphères. Au total, ces cinq projets dans des fermes pilotes françaises ont pour but d'obtenir des retours d'expérience précieux pour guider la phase de déploiement à grande échelle d'ici à trois ans et la diffusion à l'ensemble de la filière ;
- en 2024, plusieurs autres projets pilotes ont été lancés chez des producteurs volontaires en France, pour adresser la partie santé des sols. Les études sont toujours en cours ;
- aux États-Unis, en 2024, des projets de recherche sur l'agriculture régénératrice ont été lancés dans huit fermes pilotes, en collaboration avec *Understanding AG.* Ces projets de recherche vont permettre d'améliorer les connaissances sur l'agriculture régénératrice pour mieux accompagner les producteurs vers des pratiques agricoles durables. Le Groupe finance également une filière de recherche et d'expérimentation de pomiculture, auprès de l'université West Michigan. En 2025, le nombre de pomiculteurs pilotes a doublé.

En 2025, 12 % du volume des pommes fraîches achetées dans le Groupe provient d'exploitations en transition vers l'agriculture régénératrice[1] (voir section 3.2 « Focus sur l'agriculture régénératrice »).

Promouvoir l'agroforesterie

Le Groupe participe à la création de nouveaux espaces alliant agriculture et respect de la biodiversité en encourageant le développement de l'agroforesterie, notamment au sein de ses différents bassins laitiers. Cette démarche participe à la conservation des écosystèmes au même titre que la lutte contre la déforestation. Pour cela, le Groupe a notamment poursuivi son partenariat avec le WWF France et la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire, afin de sensibiliser, de former et de soutenir les éleveurs français d'exploitations laitières aux différentes pratiques d'agroforesterie. Parmi ces pratiques, peuvent notamment être citées la plantation de haies champêtres, de bandes boisées, d'arbres ou encore des plantations forestières permettant de favoriser la biodiversité et de séquestrer le carbone, et de financer localement des projets de plantation.

De 2020 à 2025, ce projet a permis la plantation de 60 000 arbres dans 77 élevages ruminants de l'Ouest, avec une expertise de la Chambre d'agriculture pour les études du sol ou le choix des essences.

La marque Kiri® développe également des projets d'agroforesterie dans les élevages du Groupe en partenariat avec le WWF France. 28 projets ont déjà été réalisés depuis 2022 permettant de planter 25 000 arbres, pour un objectif à terme de 30 000 arbres.

Toujours dans le cadre de son partenariat avec le WWF France, la marque Kiri® a également poursuivi ses actions de sensibilisation sur la biodiversité auprès du consommateur citoyen via le renouvellement de sa campagne « Devenez les gardiens de la biodiversité » qui s'est illustrée non seulement sur ses emballages mais aussi via du contenu vidéo et une visite d'exploitation laitière.

Soutenir des projets de réhabilitation d'écosystèmes

En soutenant des projets de réhabilitation des milieux naturels, le Groupe vise à recréer des habitats sains et diversifiés, essentiels à la survie des espèces végétales et animales. Ces projets peuvent également contribuer à restaurer des corridors biologiques, à améliorer la qualité de l'eau et du sol, et à promouvoir la régénération naturelle des espèces végétales.

Le Groupe soutient des projets au plus proche de ses territoires de production et distribution :

- projets de réhabilitation de tourbières dans le Jura (voir paragraphe « Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») ;
- projets de restauration des forêts dégradées, de gestion durable des peuplements forestiers en adéquation avec la Charte sylvicole du Groupe (voir paragraphe « Promouvoir des pratiques forestières respectueuses » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») ;
- l'initiative Nature Impact lancée au printemps 2023 dans le cadre du partenariat avec le WWF France, premier fonds dédié à la préservation de la forêt, basé sur la logique des Paiements de pratiques bénéficiant aux services écosystémiques (PSE), et qui combine protection de la biodiversité et séquestration carbone. Le premier appel à projets a permis la sélection de 5 projets totalisant 5400 hectares de forêts gérés de façon durable, la protection à vie de plus de 16 000 arbres habitats et la séquestration additionnelle de 85 000 tonnes de CO2 équivalentes; grâce à l'engagement dans la durée (99 ans) de 30 propriétaires forestiers via la signature d'obligations environnementales. Le Groupe Bel n'en tire pas de crédit carbone associé ;
- projet de réhabilitation écologique mené dans le nord du Portugal, en partenariat avec les bureaux du WWF France et Portugal, dans la municipalité de Boticas. Cette région du Barroso, première du pays à être classée patrimoine agricole mondial par la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), est particulièrement touchée par les incendies qui altèrent ses paysages et sa biodiversité. Un territoire marqué par le feu, mais aussi par la résilience de la nature et des communautés qui en prennent soin. Grâce à ce projet, Bel redonne vie à ce qui a été détruit, avec plus de biodiversité, plus de résilience et des solutions bénéfiques pour tous : des arbres qui repoussent aux pâturages qui nourrissent troupeaux et communautés. Avec le soutien du WWF et en partenariat avec Capolib, près de 60 hectares ont été restaurés, favorisant la régénération naturelle des pins et des chênes ainsi que la création de pâturages partagés.

3.2.4.2.3.5 Indicateurs et incidences financières escomptées (E4-5 - E4-6)

Conformément à l'acte délégué "*Quick Fix*" n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025, le Groupe Bel publiera les indicateurs demandés par la norme dans un horizon de deux à quatre ans. Le Groupe Bel travaillera sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées à la biodiversité et aux écosystèmes. Les données liées aux incidences financières escomptées seront disponibles dans un horizon de trois à cinq ans.

(1) Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

ESRS E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

L'industrie agroalimentaire mobilise d'importantes ressources naturelles dont l'eau douce, l'énergie et les matières premières. Dans le monde, 40 % des aliments produits ne sont jamais consommés[1], ce qui entraîne des conséquences sociales, éthiques et environnementales. À cela s'ajoute l'impact desemballages, essentiels pour la qualité et la sécurité des aliments, mais générateurs de déchets.

Le Groupe Bel agit pour réduire ces pressions : écoconcevoir les emballages, limiter le gaspillage alimentaire et optimiser l'usage des ressources. Son modèle de portions durables contribue à éviter le gaspillage alimentaire dans les foyers et, selon les analyses de cycle de vie, son emballage individuel a souvent un impact inférieur à celui des formats familiaux.

(1) WWF, 2021.

NOS ENJEUX

1 I+
4 I-
1 O
2 R

Emballages

L'extraction et la transformation des matières nécessaires aux emballages exercent une pression sur les écosystèmes, tandis que leur fin de vie génère des déchets. L'évolution rapide des réglementations accroît le risque de non-conformité, et un risque réputationnel peut se traduire en perte de revenus.

Gaspillage alimentaire

Il mobilise inutilement des ressources et génère des déchets. Dans le même temps, le modèle des portions contribue à limiter le gaspillage en aval et favorise une consommation adaptée. Réduire le gaspillage est un levier de productivité, en diminuant les pertes et en améliorant la valorisation des déchets alimentaires inévitables.

Déchets à l'usine

La mise en décharge des déchets peut polluer sols, eau et air, et contribue au changement climatique, avec des effets sur l'environnement et la santé humaine.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

3 politiques structurantes

- La politique **Portions Durables**, pour réduire l'impact de nos **emballages**.
- La charte Bel pour lutter contre le **gaspillage alimentaire**.
- La politique **Bel Opérations** sur la gestion des déchets à l'usine.

5 engagements clés

- Réduire les ressources, emballages, pertes et déchets.
- Réemployer l'eau et les emballages.
- Recycler emballages et déchets industriels.
- Régénérer les écosystèmes agricoles.
- Revaloriser les déchets en énergie.

Des plans d'action associés

1. S'approvisionner en matières premières de façon durable.
2. Concevoir des emballages responsables.
3. Lutter contre le gaspillage alimentaire tout au long de notre chaîne de valeur.
4. Maîtriser la gestion des déchets et optimiser leur valorisation à l'usine.
5. Agir collectivement et sensibiliser les consommateurs.



NOS AVANCÉES

82 %
des emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile

3,4 %
de taux de pertes et de gaspillage alimentaire dans nos opérations

3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

3.2.5.1 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.5.1.1 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (ESRS 2 IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des risques sont présentées en 3.1.4.1 « Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) ». Dans le cadre de l'identification des impacts liés aux emballages, Bel s'est également appuyé sur les analyses de cycle de vie (ACV) de ses emballages (voir 3.2.5.1.2 « Portions durables »). L'évaluation des risques réglementaires repose sur un suivi interne structuré des exigences actuelles et émergentes relatives aux emballages, aux déchets et à la prévention du gaspillage alimentaire. Bel n'a pas conduit de consultation spécifique de communautés affectées pour l'identification des IRO liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire, ces thématiques ont toutefois été intégrées dans le processus global de double matérialité, qui inclut une consultation des parties prenantes (voir section 3.1.4.1 « Consultation des parties prenantes »). Les coalitions d'actions sur les déchets plastiques et le gaspillage alimentaire du *Consumer Goods Forum* (CGF), dont Bel est membre, sont des exemples de dialogue avec les parties prenantes sur le sujet de l'utilisation des ressources et de l'économie circulaire (voir section 3.1.3.2 Interactions avec les parties prenantes »).

3.2.5.1.2 Politiques (E5-1)

FOCUS SUR LA PORTION, LA SIGNATURE DE BEL

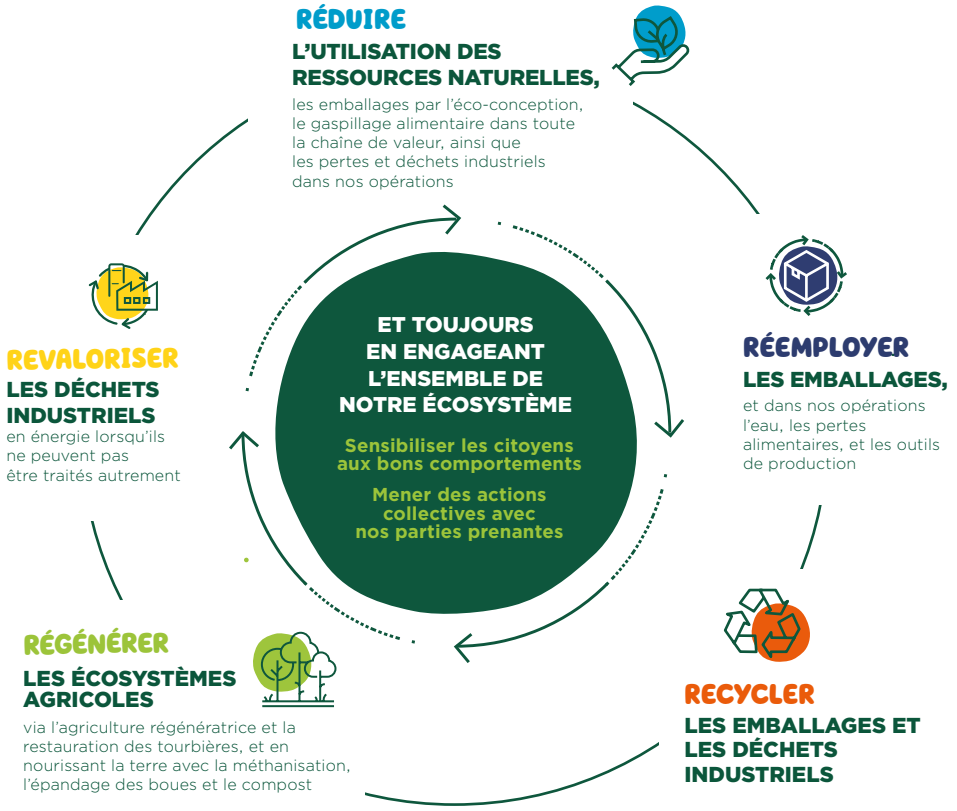
À la croisée des enjeux environnementaux et sociétaux, la portion individuelle fait partie de l'identité du Groupe et sert directement sa mission : donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous. Elle s'accompagne aussi d'une responsabilité, celle d'adopter une approche circulaire et d'écoconception, essentielle pour répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels. L'ambition de Bel : développer la portion durable, tout à la fois enjeu de santé publique et levier de réduction de l'empreinte environnementale.

En effet, la portion :

- limite la surconsommation en apportant la juste dose adaptée aux apports nutritionnels ;
- offre un format pratique, ludique et facilement transportable ;
- permet de rendre les produits Bel accessibles au plus grand nombre ;
- contribue à réduire le gaspillage alimentaire comparé aux emballages familiaux où les restes se perdent facilement ;
- garantit la qualité et la sécurité des aliments grâce au scellage hermétique.

Pour réaffirmer les bénéfices de la portion, le Groupe a d'ailleurs réalisé en 2024 une analyse de cycle de vie (ACV) sur plusieurs de ses produits pour comparer l'impact environnemental du format en portions par rapport au format familial. Cette étude a montré que les portions de La Vache qui rit® et Kiri®, au-delà de leur aspect pratique et de leur juste dosage, présentent un impact inférieur sur l'environnement en termes d'emballage et de transport, comparé aux formats familiaux comme la barquette ou le pot.

L'ambition de Bel est de contribuer à une économie circulaire tout au long du cycle de vie de ses produits, de l'approvisionnement à la fin de vie des produits, afin de réduire l'impact environnemental et d'optimiser l'utilisation des ressources. Cette démarche constitue la politique chapeau du Groupe en matière d'économie circulaire et s'inscrit dans la continuité de la structuration déjà en place, portée notamment par la Politique Portions Durables pour les emballages, la Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire, la Politique Bel Opérations pour la gestion des déchets industriels, ainsi que les Politiques Climat et Eau pour la gestion responsable des ressources énergétiques et hydriques, complétées par les plans d'action opérationnels existants en matière de gestion durable des ressources. Ces politiques thématiques, qui constituent les fondations opérationnelles de notre action, sont détaillées ci-après et dans le présent document.



La politique d'économie circulaire du Groupe repose sur les 5R, inspirés du modèle du « papillon » de la Fondation Ellen MacArthur, qui guident nos actions tout au long de la chaîne de valeur :

1. **Réduire l'utilisation des ressources naturelles**

Bel agit en priorité à la source, en optimisant l'utilisation des matières premières pour fabriquer ses produits et ses emballages, et en diminuant les consommations d'eau et d'énergie. Dès la conception, une attention particulière est portée à la mobilisation des seules ressources nécessaires, en limitant tout usage superflu, afin de réduire l'impact environnemental.

2. **Réemployer les ressources lorsque cela est possible**

Le Groupe travaille également à la réutilisation des ressources à travers le développement d'emballages réutilisables, rechargeables ou du vrac et la réorientation des pertes alimentaires vers l'aide alimentaire ou l'alimentation animale. Bel encourage également la réutilisation de l'eau dans les procédés industriels et veille à prolonger la durée de vie de ses équipements de production, notamment par leur entretien et leur adaptation, afin de faciliter leur réutilisation sur de nouvelles lignes de fabrication.

3. **Recycler les matériaux en fin de vie**

Le Groupe met en place des démarches pour assurer une fin de vie optimisée aux produits grâce au tri et au recyclage. Bel favorise le tri à la source sur ses sites et met en place des partenariats pour garantir le recyclage effectif de ses emballages, dans le respect des filières locales existantes.

4. **Régénérer les écosystèmes**

Pour contribuer à la régénération des écosystèmes agricoles et notamment des sols, le Groupe promeut des pratiques d'agriculture régénératrice auprès de ses partenaires dans l'amont agricole (voir section 3.2.4) Lorsque les pertes alimentaires ne peuvent plus être réutilisées, elles sont transformées en fertilisants pour nourrir les sols (via la méthanisation, l'épandage ou le compostage). En soutenant la restauration des tourbières , le Groupe contribue également à la santé des sols, au stockage de carbone et à la résilience des territoires.

5. **Revaloriser les déchets qui ne peuvent être ni réemployés ni recyclés**

Lorsque aucune autre solution n'est possible, certains déchets peuvent être valorisés sous forme d'énergie, dans le respect des meilleures solutions disponibles localement, afin de réduire au maximum le recours à l'enfouissement.

Au-delà du modèle des 5R, le Groupe mobilise l'ensemble de ses parties prenantes pour ancrer l'économie circulaire au cœur de ses activités : que ce soit à travers des actions de sensibilisation à destination des consommateurs et des citoyens, ou via la mise en place d'une Charte Achats Responsables, qui formalise les attentes du Groupe en matière d'économie circulaire et engage ses fournisseurs dans cette démarche.

Politique Portions Durables et Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire

Pour structurer cette démarche, Bel déploie, depuis 2018, sa politique Portions Durables. Cette politique a été revue et renforcée en 2023, avec de nouveaux engagements encore plus ambitieux, en ligne avec les attentes actuelles des parties

prenantes du Groupe et les grands standards internationaux. Les objectifs de la politique Portions durables s'inscrivent dans les engagements externes pris par le Groupe auprès du *Consumer Goods Forum* (CGF). Le Groupe est également membre de la coalition *Food Waste* du CGF, de l'initiative 10x20x30 et du programme sur les dates de consommation mené avec *Too Good To Go.*

La politique Portions Durables et la Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire, qui en fait partie intégrante, ont été formellement validées par le Comité exécutif du Groupe. Ensemble, elles posent le cadre des engagements du Groupe sur deux axes forts : la réduction de l'impact des emballages et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Pour garantir une mise en œuvre concrète :

- Suivi des engagements emballages :

  Le pilotage des engagements liés aux emballages se fait via un Comité RSE Emballages, réunissant chaque trimestre les experts packaging, les équipes RSE, ainsi que des représentants des départements marketing-ventes, réglementation et achats. Ce Comité fixe les priorités, anime les plans d'action et suit les principaux indicateurs de performance liés aux emballages.
- Suivi des engagements contre le gaspillage alimentaire :

  En parallèle, un Comité Gaspillage Alimentaire a été mis en place, réunissant experts en pertes industrielles, experts environnement en usine et supply chain, pour piloter et animer ce volet spécifique de la politique. Ce Comité veille au déploiement opérationnel des engagements tout au long de la chaîne de production et logistique.

Des points réguliers sont également assurés avec le Comité Opérationnel RSE.

La politique Portions Durables, intégrant la Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire, est disponible sur l'intranet et le site internet du Groupe. Sur le terrain, cette démarche se traduit concrètement dans les usines à travers la politique Bel Opérations, qui intègre chaque jour les principes d'économie circulaire. Enfin, la Politique Achats Responsables permet de formaliser les attentes du Groupe en matière d'environnement et d'économie circulaire à destination de ses fournisseurs.

Politique Bel Opérations

À travers l'axe Nature de la politique Bel Opérations (décrite en 3.1.4.2.1), Bel s'engage à adopter et à inciter à adopter une gestion durable des ressources naturelles notamment en :

- minimisant la quantité d'emballage tout en garantissant la protection et la sécurité alimentaire des produits ;
- encourageant une valorisation systématique des coproduits issus des processus de fabrication ;
- maîtrisant la génération et la gestion des déchets, via la réduction de la production de déchets, le tri et la valorisation au maximum des déchets et la suppression de la mise en décharge.

Les éléments de la politique sur la gestion de la ressource en eau sont détaillés dans la section 3.2.3.1.2 « Politiques en matière d'eau ».

3.2.5.1.3 Actions, objectifs et indicateurs (E5-2 – E5-5)

3.2.5.1.3.1 S'approvisionner en ressources de façon durable

Comme présenté dans la représentation de la chaîne de valeur du Groupe (voir section 3.1.4.1.2), les principaux produits alimentaires achetés par le Groupe sont issus de deux grandes catégories : les aliments d'origine laitière et les aliments d'origine végétale, y compris les fruits donc les pommes. Le Groupe Bel a également des besoins en matières nécessaires à l'emballage de ses portions. Pour ses besoins opérationnels, le Groupe utilise également de l'énergie nécessaire à la bonne marche des usines de production et au transport ainsi que de l'eau dans son process de fabrication.

Dès que cela est possible le Groupe opte pour un approvisionnement durable des ressources nécessaires à la fabrication de ses produits, que ce soit pour :

- les matières premières laitières y compris le lait cru (3.2.1.2.3 « Réduire les émissions sur toute la chaîne de valeur ») ;
- les pommes et les autres matières premières fruitières (3.2.4.2.3 « Réduire l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels ») ;
- l'huile de palme et les autres matières grasses végétales (3.2.4.2.3 « Réduire l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels ») ;
- les emballages (voir 3.2.5.1.3 « Concevoir des emballages responsables ») ;
- l'eau (voir 3.2.3 « Ressources hydriques et marines ») ;
- l'énergie (voir 3.2.1.2.3 « Réduire les émissions sur toute la chaîne de valeur »).

Les tonnages de matières premières et d'emballages ne sont pas publiés, car ils relèvent de données techniques liées au savoir-faire industriel du Groupe. Bel privilégie dès lors une présentation qualitative de sa gestion des ressources, en cohérence avec les attendus des ESRS.

3.2.5.1.3.2 Maîtriser la gestion des déchets à l'usine

Bel s'applique à maîtriser la génération et la gestion des déchets industriels. Le Groupe passe, pour cela, par la réduction de sa production de déchets, le tri et la valorisation de ses déchets, au maximum, et la suppression des mises en décharge. Le Groupe a un objectif de zéro déchet industriel en décharge, hors déchets ultimes, pour les usines en Europe et aux États-Unis d'ici à 2025 et dans les autres pays, au plus tard d'ici à 2035.

En 2025, l'ensemble des usines européennes (hors Espagne où les contraintes réglementaires locales ne permettent pas de trouver d'alternatives) et américaines du Groupe, ainsi que les sites situés au Canada, au Maroc, en Égypte, au Vietnam, en Turquie et en Chine, ont réussi à éviter l'enfouissement de leurs déchets industriels grâce à la réutilisation, au compostage, au recyclage et, en dernier recours par incinération. Cette réussite est notamment le fruit de programmes de recyclage innovants, d'améliorations dans la conception des produits et d'une gestion optimisée des ressources. L'objectif 2025 est donc atteint.

En 2025, pour renforcer son pilotage en matière de gestion des déchets, le Groupe a travaillé sur la mise en place de plusieurs objectifs de réduction des pertes et de valorisation des déchets. Afin de garantir la fiabilité des données associées à ces objectifs, Bel a entamé un travail de formalisation des processus de collecte des données afin de construire des indicateurs robustes et publiables dans les prochaines années. La mise en place de ces objectifs s'inscrit dans une démarche de transparence, de volonté d'impact et de montée en compétences des équipes dans la gestion responsable des déchets.

En parallèle, en 2025, Bel a diffusé un nouveau standard de bonnes pratiques pour homogénéiser la gestion des déchets en usine. Ce standard s'appuie à la fois sur les réglementations françaises et européennes en matière de gestion des déchets et sur les bonnes pratiques du secteur. Chaque site est également tenu, conformément à la législation, de caractériser annuellement les déchets éliminés et destinés à l'incinération. Les équipes de Bel vont au-delà de cette obligation, en cherchant activement à identifier de nouveaux leviers de recyclage ou de valorisation en fonction des types de matières.

Enfin, un module de *e-learning* dédié à la gestion des déchets a été déployé et mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs, en usine comme au siège. Ce dispositif interactif vise à renforcer la compréhension des typologies et des enjeux liés aux déchets et à diffuser une culture commune de gestion des déchets au sein du Groupe.

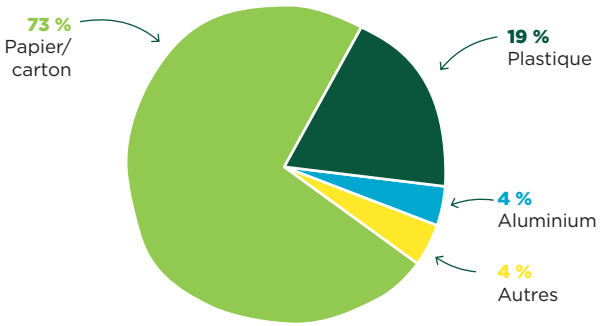
Production de déchets	2024	2025
Production totale de déchets *(en tonnes)*	54 307	57 126

Le Groupe se donne un horizon de temps à trois ans pour être en conformité avec la CSRD concernant les indicateurs demandés sur la gestion des déchets industriels.

3.2.5.1.3.3 Concevoir des emballages responsables

En 2025, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier/carton (dont briques) à hauteur de 73 %, puis de plastique (19 %), d'aluminium (4 %) et enfin d'autres matériaux (4 %). Les informations présentées ci-dessous sont basées sur les données réelles relatives aux principaux matériaux achetés par les équipes Achats Emballages du Groupe durant la période de reporting, incluant la sous-traitance.

Répartition du poids des emballages par type de matériaux



Portés par l'équipe *Packaging Excellence Center* de la RID et les Achats Emballages Groupe, les plans d'action relatifs aux emballages s'articulent également autour des 5R de la politique Portions Durables, déclinaison des 5R de la Politique Economie Circulaire :

« Refuser » les éléments inutiles

Le meilleur emballage étant celui qui n'existe pas, le premier objectif du Groupe est d'éliminer tout emballage inutile. Cet objectif fait écho à celui pris au sein de la coalition du *Consumer Goods Forum* (CGF), rejoint par Bel en 2020, avec l'objectif de ne plus avoir d'emballage de regroupement en plastique sans fonctionnalité liée à la préservation du produit d'ici à 2025.

En 2025, cet objectif n'est pas encore atteint. Le filet en plastique des Babybel® n'a, par exemple, pas pu être remplacé. En effet, bien que les équipes soient pleinement mobilisées et continuent à faire avancer le projet, la transition vers un emballage papier nécessite de nouveaux développements techniques et des investissements supplémentaires.

« Réduire » l'utilisation des matériaux

Pour continuer dans cette démarche d'écoconception, une fois tous les composants inutiles retirés des emballages, le Groupe agit sur deux leviers clés :

- réduire au maximum la quantité de matériaux ;
- simplifier en privilégiant les mono-matériaux qui permettent une meilleure recyclabilité et limitent le nombre de petits matériaux secondaires.

Ainsi, le Groupe a atteint son objectif de limiter à 30 % maximum l'espace de tête libre, c'est-à-dire l'espace vide entre l'aliment et l'emballage, dans les emballages souples en 2025. La prochaine étape consiste à éliminer les espaces non justifiés techniquement dans tous les autres emballages d'ici à 2030.

Afin de répondre à ces objectifs, les équipes RID utilisent pour chaque projet d'innovation ou de rénovation les outils suivants dans leur prise de décision :

- une grille d'évaluation appliquée systématiquement à tous les emballages mis sur le marché, qui mesure leur conformité avec les règles d'écoconception du Groupe ;
- eQoPack, un outil d'ACV développé par le cabinet de conseil Quantis qui mesure l'impact des emballages. Cet outil permet de simuler l'impact de différentes options d'emballages et ainsi faire des choix alignés avec les engagements du Groupe.

Depuis 2023, le Groupe déploie progressivement de nouveaux bouchons en plastique pour les gourdes de fruits. Le poids de plastique est réduit de 40 %, ce qui représente une économie potentielle de 1 265 tonnes de plastique par an et une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre. Fin 2025, le déploiement est terminé sur les deux usines américaines et à 90 % sur l'usine française.

« Réutiliser » autant que possible

Pour limiter l'utilisation des emballages à usage unique, le Groupe développe des offres d'emballages réutilisables, rechargeables ou de vente en vrac. Bel s'engage à tester sur le marché, ces différentes alternatives pour ses marques phares d'ici à 2027.

Depuis 2023, conscient du défi technologique et commercial majeur que représentent les produits pâteux et fragiles soumis à des exigences strictes d'hygiène et de conservation, Bel s'est associé aux entreprises Danone, Lesieur et Famille Michaud Apiculteurs pour lancer la coalition « Défi Vrac » en France. Cette initiative vise à développer, de manière collaborative, des solutions – notamment techniques – permettant de rendre le vrac accessible à de nouvelles catégories de produits, tels que le fromage à tartiner ou la compote.

En juin 2025, la coalition a franchi une étape déterminante avec le lancement des premiers tests d'une machine de vente en vrac dédiée aux produits semi-liquides, déployée dans trois magasins partenaires en France sur les marques La Vache qui rit®, Apéridip®, Materne® et d'autres marques membres de la coalition. Cette phase d'expérimentation visait à évaluer l'adhésion des consommateurs ainsi que la performance opérationnelle du dispositif.

Les premiers résultats se sont révélés particulièrement encourageants[1] :

- des ventes significativement supérieures aux prévisions initiales ;
- une satisfaction des consommateurs supérieure à 8/10 ;
- une perception positive de l'hygiène et de la sécurité du dispositif ;
- le design de la machine et des contenants apprécié ;
- une valorisation du caractère innovant de la démarche.

Cette phase pilote constitue une étape clé, fournissant des enseignements concrets en vue d'un déploiement à plus grande échelle dans les années à venir.

« Restaurer » les ressources en privilégiant des matériaux recyclés ou renouvelables

Dans une logique de préservation des ressources naturelles, le Groupe privilégie des matériaux renouvelables, recyclés ou certifiés, qui n'entrent pas en concurrence avec les produits alimentaires dans leur processus de fabrication. À long terme, Bel travaille à réduire l'usage du plastique et de l'aluminium, et explore des solutions alternatives moins impactantes pour l'environnement.

Fin 2025, Bel a lancé, au Royaume-Uni, un emballage papier pour les portions individuelles de Babybel®, réduisant significativement la part de plastique de l'emballage. Son déploiement à l'international se fera progressivement d'ici à 2027.

Concernant l'aluminium, les fournisseurs sont notamment encouragés à recourir à de l'aluminium certifié ASI *(Aluminium Stewardship Initiative),* garantissant une meilleure traçabilité et des pratiques sociales et environnementales plus responsables. Ce standard intègre notamment des aspects de gestion des effluents, réduction des émissions de GES, recyclage des déchets, respect des droits de l'Homme, etc. Fin 2025, Bel source 91 % de son aluminium sous certification ASI. La prochaine étape est d'accélérer sur l'achat d'aluminium « bas carbone », produit avec de l'électricité renouvelable, toujours dans le but de diminuer l'impact du Groupe.

Le Groupe veille également à garantir une chaîne d'approvisionnement exempte de déforestation, en utilisant du papier et du carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées, provenant de forêts gérées de façon responsable.

Fin 2025, 91 % des volumes de papier et de carton étaient conformes à l'engagement Zéro Déforestation du Groupe (voir Chapitre 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) »). Certaines activités de Bel, ne permettent pas au Groupe d'atteindre son objectif de 100 % des volumes recylcés ou certifiés, principalement en raison de contraintes locales très spécifiques dans deux pays :

- en Iran, les contraintes spécifiques du pays limitent fortement les possibilités d'action : il n'existe ni système de certification ni filière de recyclage pour le papier/carton ;
- en Égypte, des stocks importants doivent d'abord être consommés. Bel travaille à accompagner ses fournisseurs pour basculer vers des solutions conformes d'ici à deux ans.

Bel intègre à ce jour les certifications FSC®, PEFC et SFI dans le calcul de son indicateur Zéro Déforestation, conformément aux pratiques du secteur (voir section 3.2.4.2.3.2 « Éviter la déforestation »). Cependant, sur recommandation de son partenaire WWF France, Bel reconnaît que ces trois systèmes de certifications ne présentent pas les mêmes niveaux d'exigence. La certification FSC® est ainsi privilégiée tandis que la certification PEFC peut être utilisée en cas d'indisponibilité de matières FSC®, en y associant une analyse de risque complémentaire. Pour les produits fabriqués aux États-Unis, Bel utilise actuellement la certification SFI, seule solution disponible à grande échelle. Dans une logique d'amélioration continue, Bel s'engage à soutenir le WWF et les parties prenantes dans les actions visant à faire évoluer la robustesse des critères SFI, et favoriser la montée en puissance de la certification FSC® sur le marché américain.

Les équipes achats du Groupe restent mobilisées pour avancer partout où cela est possible, avec l'objectif de renforcer la traçabilité et d'encourager les pratiques responsables chez tous ses partenaires.

« Recycler » les emballages

Le Groupe promeut activement le tri et le recyclage sur l'ensemble de ses marchés, en veillant à proposer une information systématique et claire sur les emballages pour faciliter le geste des consommateurs.

Bel s'est fixé pour objectif que 100 % de ses emballages soient prêts au recyclage et/ou compostables à domicile d'ici à 2030. En 2025, 82 % des emballages des produits du Groupe répondent déjà à ce critère. En 2025, le périmètre de l'objectif a été étendu pour inclure la majorité des sous-traitants ainsi que les emballages sous marque Bel commercialisés par l'entité chinoise Shandong JunJun Cheese.

En tant que signataire des positions de la Fondation Ellen MacArthur et du CGF, Bel soutient la mise en œuvre de la Responsabilité élargie du producteur (REP) et agit pour améliorer le recyclage dans les pays où il opère. A date, le Groupe a activement contribué à 12 initiatives pour améliorer les systèmes de recyclage dans le monde. Le Groupe est ainsi membre de plusieurs organisations spécialisées dans le recyclage des petits emballages en aluminium : CELAA (Club de l'emballage léger en aluminium et acier) en France, l'AREME (Association pour le recyclage des emballages et objets métalliques légers) en Belgique et au Luxembourg, la COAALI (Coalition pour le recyclage de l'aluminium et de l'acier légers) en Espagne et l'AIRE (Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages) au Maroc.

(1) Ipsos bva Rapport Test octobre 2025.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile*[(a)]	82 %	82 %[(b)]	90 %	100 %	

(a) Les emballages n'incluent pas la cire – en l'absence d'évaluation par la Commission européenne concernant le recyclage des emballages en cire, la recyclabilité de ce matériau n'est pas, pour l'instant, requise.
(b) À partir de 2025, les emballages achetés pour la fabrication des produits du Groupe chez la majorité des sous-traitants sont inclus.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

En 2025, 82 % des emballages sont prêts au recyclage ou compostables à domicile. Ce résultat, en deçà de l'objectif de 90 % à l'horizon 2025, reflète néanmoins l'ampleur des chantiers d'innovation engagés par les équipes RID du Groupe pour transformer en profondeur ses emballages emblématiques. Le lancement des nouvelles gourdes recyclables sur le Squeeze en est un bon exemple : c'est une vraie avancée sur le plan environnemental, mais le déploiement mondial s'avère plus complexe techniquement que prévu, d'où un retard sur le calendrier initial. Le Groupe reste pleinement mobilisé avec l'objectif de généraliser ces solutions à l'ensemble de ses marchés d'ici à 2030.

L'indicateur est calculé annuellement à partir des volumes d'achats d'emballages et de leurs caractéristiques techniques. Un emballage "prêt au recyclage et/ou compostable à domicile" est un emballage conçu pour être recyclé dans un système de recyclage existant et opérationnel, grâce à des matériaux et un assemblage compatibles, et/ou pour être composté à domicile lorsqu'il est fabriqué à partir de matériaux certifiés biodégradables ou compostables. Cette qualification est réalisée par type d'emballage sur la base de ses caractéristiques techniques.

3.2.5.1.3.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Environ 40 % des aliments produits dans le monde sont perdus entre la récolte et la consommation[(1)]. Agir contre le gaspillage alimentaire, c'est limiter l'impact environnemental (moins de ressources gaspillées, moins d'émissions), répondre à un enjeu social clé : la sécurité alimentaire (car ce qui est perdu pourrait nourrir les plus vulnérables), et enfin relever un enjeu éthique en respectant la valeur des ressources naturelles et du travail humain.

La vision du Groupe est de tendre vers zéro destruction de produits encore comestibles et vers 100 % des déchets alimentaires valorisés si la destruction est inévitable.

Bel est engagé dans la coalition *Food Waste* du *Consumer Goods Forum* (CGF), qui vise à contribuer à l'atteinte de l'objectif de développement durable des Nations Unies SDG 12.3 : réduire de moitié, à l'échelle mondiale, le volume de déchets alimentaires par habitant, tant au niveau de la distribution que de la consommation, et à réduire les pertes alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement. Le Groupe fait également partie de l'initiative globale 10x20x30, s'engageant ainsi à réduire de moitié le gaspillage alimentaire dans ses propres opérations d'ici à 2030 par rapport à 2021.

Mesurer pour réduire les pertes et le gaspillage alimentaire

La mesure des pertes et du gaspillage alimentaire constitue un levier essentiel pour piloter la performance environnementale du Groupe. Le taux de pertes et gaspillage alimentaires correspond à la part de nourriture envoyée vers l'une des « destinations de déchets » (digestion anaérobie, compostage, épandage, incinération, décharge réglementée ou rejet en égouts), rapportée à la quantité totale de nourriture mise en œuvre. Les dons à des fins humaines ou animales, ainsi que la valorisation des coproduits dans la fabrication d'autres produits, sont exclus de ce calcul.

En 2025, le Groupe a intégré la gestion des destructions dans la campagne d'autoévaluation de contrôle interne auprès de ses sites pour vérifier la bonne application de la procédure déployée en 2024.

En 2025, le taux de perte et de gaspillage alimentaire continu de diminuer. Cette performance est tirée par l'activitée Cheese, mais reste partiellement pénalisée par les pertes ponctuelles sur l'activité Fruit, liées à la mise en service de nouvelles lignes aux États-Unis et l'intégration en 2025 des résultats du site industriel chinois du Groupe, Shandong JunJun Cheese pour la première année.

Réduire les pertes et gaspillage alimentaires de 50 % dans les opérations à 2030 vs 2021	2021 (année de référence)	2024	2025
Taux de pertes et gaspillage alimentaires, incluant les effluents*			
Part de nourriture comestible envoyée dans une des « destinations de déchets » (digestion anaérobie, compost, épandage en champs, incinération, décharge réglementée, égouts) par rapport à la totalité de nourriture mise en œuvre	4 %[(a)]	3,5 %[(a)]	3,4 %

(a) En 2025, la méthode de consolidation Groupe a été mise à jour afin d'exprimer l'ensemble des volumes laitiers et fruitiers en extrait sec, l'année de référence et la donnée historique ont été recalculés pour prendre en compte cette mise à jour méthodologique.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

(1) WWF, 2021.

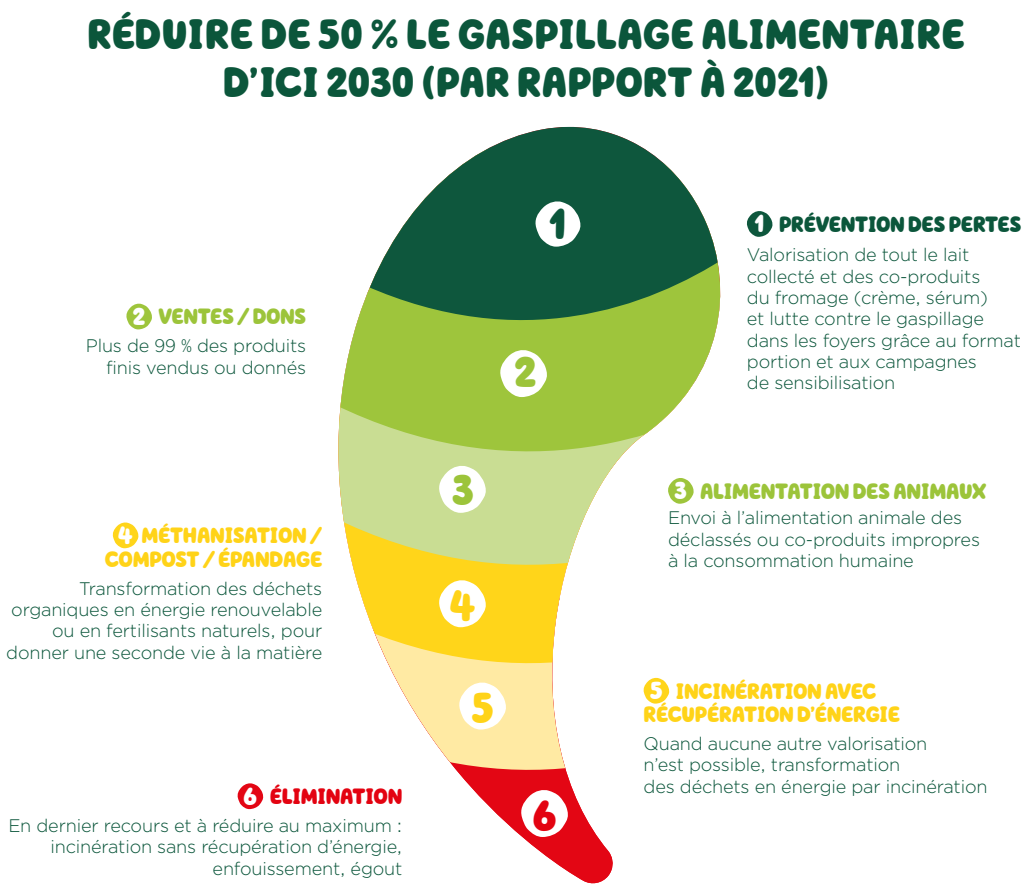
Le taux de pertes et gaspillage alimentaire, est calculé selon la part de nourriture comestible envoyée dans une des "destinations de déchets" (digestion anaérobie, compost, épandage en champs, incinération, décharge réglementée, égouts) par-rapport à la totalité de nourriture mise en œuvre. L'indicateur est calculé et consolidé annuellement à partir des volumes de déchets alimentaires mesurés dans les sites opérationnels du Groupe (usines et dépôts) et des volumes de production de ces sites.

La méthodologie appliquée est celle de l'initiative 10x20x30, basée sur le reporting harmonisé développé par WRAP (*Waste and Resources Action Programme*, une organisation internationale de référence sur la gestion durable des ressources). Ce format respecte le Standard international de comptabilisation des pertes et gaspillages alimentaires (FLW Protocol). Ce reporting, commun à plusieurs initiatives du secteur, garantit une approche robuste et comparable des résultats.

En 2025, la méthode de consolidation Groupe a été mise à jour afin d'exprimer l'ensemble des volumes laitiers et fruitiers en extrait sec, garantissant un calcul plus robuste et homogène du taux de pertes et gaspillage alimentaires.

Prévenir et maîtriser le gaspillage alimentaire

> Des actions à tous les niveaux de la hiérarchie de prévention et gestion des déchets alimentaires



Bel s'engage à suivre la hiérarchie de prévention et de gestion des déchets alimentaires. Les voies privilégiées – éviter au maximum les pertes et déclassés, prioriser le réemploi dans le process de production, favoriser le don pour l'alimentation humaine ou animale – impactent le moins l'environnement et contribuent à une économie circulaire. À l'inverse, les voies les moins privilégiées telles que l'enfouissement, l'incinération ou le rejet dans les égouts présentent les impacts environnementaux les plus élevés.

Éviter au maximum les pertes et déclassés en amont de la chaîne de valeur et dans ses opérations

Le Groupe fait de la réduction des pertes de matières premières une priorité à chaque étape de sa chaîne de valeur. Le lait est collecté localement auprès des éleveurs partenaires, à un rythme rapproché, afin de garantir sa fraîcheur et pour éviter tout gaspillage, y compris lors des pics de production. Un accompagnement dédié est également proposé aux producteurs pour diffuser les bonnes pratiques et limiter les pertes à la ferme.

Sur la filière fruit le Groupe utilise les pommes écartées du marché du frais, souvent pour des raisons de calibre ou d'apparence, en les réintroduisant dans la production de compotes. Cette démarche permet aux producteurs de trouver un débouché pour des fruits qui auraient autrement été détruits, limitant ainsi les pertes économiques, tout en préservant la qualité des produits et la sécurité alimentaire.

Enfin, sur l'ensemble des sites industriels, une politique d'amélioration continue est déployée : maintenance rigoureuse des équipements, standards qualité exigeants et suivi quotidien des volumes déclassés. Le Groupe vise une réduction de 50 % du gaspillage alimentaire dans ses opérations d'ici à 2030 (par rapport à 2021), appuyée par un dispositif de suivi structuré sur chaque site.

Réemployer ou redistribuer les produits

Le Groupe s'attache à valoriser les surplus de production laitière ainsi que l'ensemble des composants issus de la transformation du lait, notamment les coproduits de la production fromagère tels que la crème et le lactosérum. Par ailleurs, le Groupe génère, dans ses processus de fabrication, des fromages déclassés en raison d'écarts avec le cahier des charges de production (écart de poids, défaut d'aspect, etc.). Ces surplus, coproduits et déclassés sont valorisés, notamment par leur réutilisation dans les usines du Groupe ou leur revente pour la fabrication d'autres produits.

Lorsque les pertes ne peuvent être ni évitées ni réemployées, elles font l'objet d'une redistribution prioritairement à des fins alimentaires via des dons ou pour l'alimentation animale.

Valoriser énergétiquement les déchets alimentaires inévitables

Si aucune des solutions de valorisation citées précédemment ne peut être mise en œuvre, notamment lorsque les pertes alimentaires présentent un risque pour la consommation, le Groupe valorise énergétiquement les déchets alimentaires par la méthanisation ou l'incinération avec récupération d'énergie, tandis que les boues des stations de traitement de l'eau sont valorisées par épandage agricole ou compostage.

Agir collectivement et sensibiliser ses consommateurs

Parce qu'un changement positif impactant ne peut venir que d'actions collectives, le Groupe s'engage à lutter contre le gaspillage alimentaire au travers de coalitions externes réunissant différents acteurs de l'alimentation :

- en 2025, Bel est devenu co-chair la coalition *Food Waste* du CGF, aux côtés d'un distributeur partenaire. À ce titre, le Groupe a impulsé une nouvelle ambition : aller au-delà du simple suivi des volumes de pertes dans les opérations, afin de renforcer la mesure de l'impact réel du gaspillage sur le climat et la sécurité alimentaire, sur l'ensemble de la chaîne de valeur. L'objectif est de rendre visible l'impact positif des actions du Groupe pour embarquer davantage d'entreprises et accélérer la réduction du gaspillage tout au long de la chaîne de valeur. Dans ce cadre, et accompagné d'un cabinet de conseil, Bel a contribué à l'élaboration d'un cadre d'action collective visant à réduire le gaspillage alimentaire, en démontrant les bénéfices environnementaux, sociaux et économique d'une telle démarche pour l'industrie. Bel a également piloté le groupe de travail dédié à la sensibilisation des consommateurs, dont les travaux ont abouti en 2025 à la publication d'un guide pratique pour aider les entreprises à concevoir leurs propres campagnes contre le gaspillage, inspirées de cas concrets et de bonnes pratiques sectorielles. L'objectif : déployer des stratégies créatives et inspirantes pour mobiliser le grand public. La coalition a d'ailleurs renouvelé pour la troisième année consécutive la campagne *#TooGoodToWaste,* à l'occasion de la journée internationale contre le gaspillage, illustrant la puissance du collectif pour transformer les comportements et amplifier l'impact ;
- en 2025, le Groupe a poursuivi son partenariat historique avec l'entreprise Too Good To Go*,* avec qui il fut le premier à lancer la campagne « Avant de jeter, observez, sentez, goûtez » dès 2020 sur l'emballage de La Vache qui rit®. Le label est désormais présent sur de nombreuses marques du Groupe (La Vache qui rit®, Apéricube®, Kiri®, GoGo squeeZ®, Pom'Potes®, Materne® et Mont Blanc®) et dans plusieurs pays d'Europe. L'objectif demeure inchangé : rappeler aux consommateurs, de façon simple et positive, que certains aliments sont encore consommables après la Date de Durabilité Minimale (DDM) s'ils sont bien conservés. Les résultats confirment l'efficacité de cette approche : en 2025, 35 % des consommateurs déclaraient avoir repéré le label sur des packs, et 67 % affirmaient vouloir changer leurs habitudes grâce à ce message[1].

3.2.5.1.4 Incidences financières escomptées (E5-6)

Conformément à l'acte délégué "*Quick Fix*" n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025 et transcrit par la loi DDADUE en France, le Groupe Bel travaille sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire. Les données seront disponibles dans un horizon de trois à cinq ans.

(1) 2025 Kantar Label Impact Study.

3.2.6 Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel

3.2.6.1 Présentation de la Taxonomie verte européenne

Instituée par le Règlement (UE) n° 2020/952, la Taxonomie verte européenne constitue une composante essentielle du Pacte vert pour l'Europe, et une feuille de route pour contribuer à la neutralité carbone d'ici à 2050. En mettant en œuvre un système de classification des activités durables, le règlement Taxonomie vise à réorienter les flux de capitaux vers des activités économiques plus durables.

Dans le cadre du règlement Taxonomie, six objectifs environnementaux majeurs pour l'Union européenne (UE) ont été définis :

1. Atténuation du changement climatique ;
2. Adaptation au changement climatique ;
3. Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines ;
4. Transition vers une économique circulaire ;
5. Prévention et contrôle de la pollution ;
6. Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème.

3.2.6.2 Obligations de reporting

Les entreprises soumises à la CSRD doivent mettre en place un reporting Taxonomie depuis le 5 janvier 2023 afin d'évaluer la sensibilité de leurs activités au système de classification défini par la Taxonomie. Une activité économique est considérée comme durable (« alignée ») si cette activité :

- est éligible à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- contribue substantiellement à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- est exercée dans le respect des garanties minimales prévues.

La réglementation sur la Taxonomie est désormais pleinement implémentée après une période de mise en œuvre progressive. En vigueur en 2025, cela inclut l'adoption du Règlement délégué pour les activités économiques ((UE) 2023/2486), qui a élargi le reporting pour inclure les quatre objectifs non liés au climat, la publication des foires aux questions (FAQ) par la Commission européenne en juin et décembre 2023 et en novembre 2024. Le Groupe Bel a intégré les modifications prévues par le Règlement délégué (UE) 2026/73, publié le 8 janvier 2026, dans la préparation de son reporting Taxonomie pour l'exercice 2025 qui introduit plusieurs mesures de simplification. Ainsi, au 31 décembre 2025 qui introduit plusieurs mesures de simplification., dans le contexte de ce rapport, le Groupe a procédé à l'examen de l'éligibilité et de l'alignement des activités contribuant aux six objectifs environnementaux de l'UE.

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe Bel n'a identifié aucune dépense d'investissement ni d'exploitation significative liée aux activités dans les secteurs de l'énergie nucléaire et du gaz fossile, tels que définis dans le Règlement Délégué (UE) 2022/1214. En conséquence, les exigences de reporting prévues à l'Annexe XII du Règlement Délégué (UE) 2021/2178 ne sont pas applicables au Groupe Bel.

3.2.6.3 Résultats 2025

Les exigences de publication des indicateurs clés de performance au titre de l'exercice 2025 concernent l'éligibilité et l'alignement : le Groupe est tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion de son chiffre d'affaires, dépenses d'exploitation (OpEx) et dépenses d'investissements (CapEx) éligibles et alignés résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques définies comme durables dans les annexes I et II des Règlements Délégués Climat[1].

L'analyse multiobjectif a été conduite, ce qui a conduit à considérer les activités au travers de leur contribution à l'atténuation au changement climatique.

(1) Règlement européen n° 2020/852 du 18 juin 2020. Acte délégué UE Climat du 4 juin 2021 et ses annexes complétant le Règlement (UE) n° 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer dans quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci.

ICP	Total	Part d'activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie	Part d'activités alignées sur la taxonomie	Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1)	Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1)
					Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Economie Circulaire (CEY)	Pollution (PPC)	Biodiversité (BIO)					
	M€	%	M€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	M€	%
Chiffre d'Affaires	3 830,0	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0	0 %
OpEx	3 450,6	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	0	0 %
CapEx	217,4	31 %	21	10 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3,4 %	5,4	2,4 %

3.2.6.4 Présentation des résultats d'éligibilité

3.2.6.4.1 Chiffre d'affaires

Les activités du Groupe portent essentiellement sur la recherche et l'innovation, la fabrication et la commercialisation liées aux produits du Groupe sur ses trois territoires : laitier, fruitier et végétal. En 2025, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 830 millions d'euros (voir Chapitre 5, Note 3.1). Cependant, ces activités ne sont pas considérées aujourd'hui comme ayant une contribution substantielle aux six objectifs environnementaux définis par la Taxonomie.

En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses d'exploitation (OpEx) liées à ces activités ne peuvent pas être qualifiées d'éligibles. Par conséquent, l'analyse de l'éligibilité des CapEx et OpEx a porté exclusivement sur les « mesures individuelles » permettant aux activités cibles de conduire à des réductions d'émissions de GES, la protection des ressources en eau ou encore de répondre aux enjeux d'économie circulaire comme définies dans le règlement taxonomie de l'UE[1].

ICP déclaré	Chiffre d'Affaires												
Exercice	2025												
		ICP éligible à la Taxonomie (Part du Chiffre d'Affaires éligible)	ICP aligné sur la taxonomie (valeur monétaire du chiffre d'affaires)	ICP aligné sur la taxonomie (Part du Chiffre d'Affaires aligné sur la taxonomie)	Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible
					Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Économie Circulaire (CEY)	Pollution (PPC)	Biodiversité (BIO)			
Activités économiques	Code	%	M€	%	%	%	%	%	%	%	(E le cas échéant)	(T le cas échéant)	%
Non Applicable	N.A.	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			0 %
Somme des alignements par objectif					0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
ICP Total (Chiffre d'Affaires)		**0 %**	**0**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**

(1) Règlement délégué (UE) n° 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le Règlement (UE) n° 2020/852 du Parlement européen et du Conseil en précisant le contenu et la présentation des informations à divulguer par les entreprises soumises aux articles 19 bis ou 29 bis de la directive 2013/34/UE concernant les activités économiques respectueuses de l'environnement, et en précisant la méthodologie à suivre pour se conformer à cette obligation de divulgation.

3.2.6.4.2 Opex

Le Groupe a eu recours à la mesure d'exemption de publication de l'indicateur clé de performance (ICP) de la Taxonomie verte relative aux dépenses opérationnelles (OpEx), car les « OpEx Taxonomie » (comprenant les frais commerciaux et de distribution, les frais de recherche et développement, les frais de maintenance et les frais généraux et administratifs tels que définis par la réglementation) ne représentent pas une part significative de ses « OpEx totaux ».

Conformément aux mesures de simplification adoptées par la Commission européenne le 4 juillet 2025 et au seuil dematérialité de 10 % désormais applicable, le Groupe a retenu l'option d'exemption d'évaluation de l'indicateur clé de performance relatif aux OpEx non matériels. Ainsi, le ratio des « OpEx éligibles Taxonomie » (103,4 millions d'euros) rapporté aux « OpEx totaux Groupe » (3 450,6 millions d'euros, hors dotation aux amortissements – voir Chapitre 5, Note 3.2 « Charges opérationnelles par nature ») s'établit à 3 %. Ce ratio étant inférieur au seuil de matérialité de 10 %, les OpEx correspondants sont considérés comme non matériels et, à ce titre, n'ont pas fait l'objet d'une évaluation d'éligibilité ni d'alignement. La proportion ainsi non évaluée est reportée distinctement dans les tableaux réglementaires.

ICP déclaré	OpEx												
Exercice	2025												
					Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie								
		ICP éligible à la Taxonomie (part des OpEX éligibles)	ICP aligné sur la taxonomie (valeur monétaire des OpEX)	ICP aligné sur la taxonomie (part des OpEX alignées sur la taxonomie)	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Économie Circulaire (CEY)	Pollution (PPC)	Biodiversité (BIO)	Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible
Activités économiques	Code	%	M€	%	%	%	%	%	%	%	(E le cas échéant)	(T le cas échéant)	%
Non Applicable	N.A.	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			0 %
Somme des alignements par objectif					0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
ICP Total (OpEx)		**0 %**	**0**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**

3.2.6.4.3 CapEx

En 2025, sur un montant total d'investissement de 217,4 millions d'euros, la part des CapEx éligibles est de 31 %, vs 30,3 % en 2024, du total des CapEx reportés dont le calcul est décrit dans la note méthodologique ci-dessous. La part des CapEx éligibles est stable entre 2024 et 2025.

Les CapEx éligibles, reflétés au numérateur, comprennent les locations de longue durée de bâtiments et de véhicules (IFRS 16), les acquisitions au titre des investissements de chaudière biomasse, de distribution de chauffage/refroidissement, de construction ou d'amélioration d'installation de station d'épuration et de traitement des eaux. Les CapEx éligibles incluent également la restauration et la conservation de l'environnement, telles que la reforestation, la réhabilitation et la restauration des forêts, les projets de conservation forestière en 2025 (voir 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »).

Ces investissements correspondent, conformément aux dispositions de la Taxonomie, aux activités suivantes :

Activités éligibles	Objectifs	Activités du Groupe	Codes NACE correspondants
1.1 – Reboisement	CCM	Poursuite du programme d'investissements pluriannuel avec une coopérative forestière.	A2.10
1.4 – Conservation de forêt	CCM	Poursuite du programme d'investissements pluriannuel dans des projets de séquestration carbone avec l'ONG African Park pour préserver la faune et la flore du parc de Chinko en République centrafricaine	A2.10
2.1 – Restauration des zones humides	CCM	Financement de la restauration des tourbières dans le massif du Jura en partenariat avec le Conservatoire d'espaces naturels de Franche-Comté et les EPAGE Haut-Doubs, Haute-Loue et Doubs Dessoubre.	Non applicable[(a)]
4.16 – Installation et exploitation de pompes à chaleur électrique	CCM	Projets de pompe à chaleur ou d'optimisation de la récupération de la chaleur fatale.	D35.30
4.24 – Production de chaleur/froid à partir de la bioénergie	CCM	Plusieurs projets sur la mise en place, l'entretien et l'optimisation des chaudières biomasses sur plusieurs sites de production.	D35.30
5.2 – Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	CCM	Plusieurs projets pour l'entretien des systèmes de traitement de l'eau entre le prélèvement et l'utilisation sur plusieurs sites de production.	E36.00
5.3 – Construction, extension et exploitation des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	CCM	Construction et extension de systèmes de collecte et de traitement des eaux usées sur plusieurs sites de production.	E37.00
5.4 – Renouvellement des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	CCM	Plusieurs projets pour maintenir les installations de collecte et de traitement des eaux usées y compris des équipements pour améliorer le fonctionnement de la station d'épuration.	E37.00
6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM	Location de véhicules de tourisme dans le cadre des activités Bel.	N77.11
7.2 - Rénovation de bâtiments existants	CCM	Projets de rénovation de bâtiments industriels, tels que de la rénovation de toiture.	F43
7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	CCM	Projets pour améliorer l'isolation des bâtiments, l'installation de l'éclairage LED et les mises à niveau des unités HVAC.	F43
7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle des performances énergétiques des bâtiments	CCM	Projets pour installer des compteurs pour le suivi de la consommation d'eau, d'électricité, de vapeur, de chauffage et de gaz afin de surveiller l'efficacité énergétique.	F43
7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments	CCM	Location de bureaux.	L68.2
9.1 - Recherche, développement et innovation proches du marché	CCM	Projets d'études et d'innovation portant sur la biomasse et l'optimisation des procédés, incluant des analyses de faisabilité technique, des travaux d'ingénierie avancée et un pilote de réutilisation des eaux.	M71.12

(a) Les activités économiques relevant de la présente catégorie ne relèvent d'aucun code NACE spécifique tel que figurant dans la nomenclature statistique des activités économiques établie par le règlement (CE) n° 1893/2006 (Règlement délégué (UE) 2021/2139).

Conformément aux mesures de simplification adoptées par la Commission européenne le 4 juillet 2025 et au seuil de matérialité de 10 %, le Groupe a appliqué l'exemption d'évaluation pour les CapEx non matériels. La part des CapEx ainsi non examinés représente 3,4 % du total des investissements du Groupe et est reportée distinctement dans les tableaux réglementaires.

ICP déclaré	CapEx												
Exercice	2025												
		ICP éligible à la Taxonomie (part des CapEX éligibles)	ICP aligné sur la taxonomie (valeur monétaire des CapEX)	ICP aligné sur la taxonomie (part des CapEX alignés sur la taxonomie)	Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible
					Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Économie Circulaire (CEY)	Pollution (PPC)	Biodiversité (BIO)			
Activités économiques	Code	%	M€	%	%	%	%	%	%	%	(E le cas échéant)	(T le cas échéant)	%
Boisement	CCM 1.1	0,3 %	-	0 %									0 %
Foresterie de conservation	CCM 1.4	9,9 %	20,8	10 %	100 %	0 %	0 %	0%	0%	0%			100 %
Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques	CCM 4.16	0,1 %	-	0 %									0 %
Production de chaleur/froid par bioénergie	CCM 4.24	2,2 %	-	0 %									0 %
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	CCM 5.2	1,1 %	-	0 %									0 %
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.3	1,4 %	-	0 %									0 %
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.4	0,4 %	-	0 %									0 %
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	4,2 %	-	0 %									0 %
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 CCA 7.2	1,1 %	-	0 %									0 %
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	0,6 %	-	0 %									0 %
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	0,1 %	-	0 %									0 %
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7 CCA 7.7	9,3 %	-	0 %									0 %
Recherche, développement et innovation proches du marché	CCM 9.1	0,3 %	-	0 %									0 %
Somme des alignements par objectif					100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
ICP Total (CapEx)		**31 %**	**20,8**	**10 %**	**100 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**32 %**

3.2.6.5 Présentation des résultats d'alignement

L'analyse que Bel réalise chaque année au titre de l'éligibilité de ses investissement au regard de la Taxonomie européenne, met en évidence des résultats qui ne reflètent que partiellement l'ampleur et la nature des efforts déployés en matière de transition environnementale, en raison des règles propres et restrictives de la Taxonomie européenne.

En effet, en raison du périmètre d'activités couvert par la Taxonomie, plusieurs projets présentant des bénéfices environnementaux significatifs ne sont pas considérés comme éligibles. À titre d'illustration, l'investissement réalisé en 2025 sur le site d'Évron pour la réutilisation des eaux issues de la concentration de la matière laitière n'entre pas dans le champ des activités éligibles, la Taxonomie reconnaissant exclusivement les systèmes de réutilisation d'eaux urbaines dans ce cas (voir section 3.2.3.2.3). Ce projet, pourtant structurant pour la réduction des prélèvements en eau, ne peut de ce fait être classé ni comme éligible ni comme aligné.

Le taux d'alignement publié en 2025 (10 % des CapEx) découle exclusivement de l'investissement dans le projet African Park. S'il apparaît satisfaisant en valeur relative, ce taux demeure fortement dépendant d'un unique type d'investissement et ne reflète pas la diversité des actions engagées par le Groupe Bel en matière de transition environnementale.

Le Groupe Bel poursuit ses efforts de conformité aux exigences de la Taxonomie européenne, tout en continuant d'investir de manière ambitieuse dans des projets environnementaux dépassant le périmètre strict actuellement couvert par la réglementation.

Le Groupe a mené une analyse d'alignement du projet African Park et de sa conformité avec les critères de contribution substantielle, des DNSH *(Do No Significant Harm)* et des garanties minimales. Étant donné que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour 2025 n'est pas considéré comme éligible et que les OpEx Taxonomie sont jugées non significatives, l'évaluation de l'alignement a été réalisée uniquement pour les CapEx éligibles.

Le montant de CapEx aligné résultant représente 10 % en 2025, contre 2,4 % en 2024 et 2,7 % en 2023. Ce niveau s'explique par les investissements de conservation de forêts (voir section 3.2.1.2.3 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») qui ont fortement augmenté en 2025. Une explication de l'alignement du projet est détaillée dans les sections suivantes.

3.2.6.5.1 Respect des critères de contribution substantielle et critères DNSH spécifiques

3.2.6.5.1.1 CCM 1.4 relative à la conservation des forêts

L'analyse menée a permis de démontrer l'alignement de ses opérations pour la conservation des forêts dans un parc naturel d'Afrique.

En effet, le partenaire du Groupe met en avant l'importance de mettre en place un plan de gestion forestière responsable et aligné avec les objectifs de durabilité. L'ensemble des critères techniques contribuant substantiellement au changement climatique sont alignés grâce à la mise en place d'un plan de gestion forestière, l'apport d'une analyse des bénéfices climatiques, la garantie de la permanence du statut forestier et la réalisation d'audits réguliers.

Concernant les critères DNSH spécifiques à la prévention de la pollution, l'ONG African Parks a mis en place un plan d'atténuation de la pollution et des incidences sur les régimes hydrologiques, conformément aux principes énoncés dans la déclaration d'intention sur la conservation de la biodiversité. Le plan de gestion montre bien l'obligation de respecter les consignes sur l'utilisation des pesticides/herbicides.

Concernant les critères DNSH spécifiques à la biodiversité, la stratégie de gestion des forêts est axée sur la protection et l'amélioration de la biodiversité. Le projet a reçu la distinction or pour ses avantages exceptionnels en matière de biodiversité dans le cadre de la norme Verra CCB. Il a été prouvé que le projet renforce les populations de plusieurs espèces figurant sur la liste rouge de l'UICN.

Concernant les critères DNSH spécifiques à l'économie circulaire, l'ONG African Parks a démontré via une analyse des bénéfices climatiques que l'activité n'entraînera pas une réduction significative de l'approvisionnement durable en biomasse forestière primaire ayant un potentiel de circularité à long terme.

3.2.6.5.2 Respect des critères DNSH génériques

Dans le cadre des activités éligibles du Groupe, les critères génériques DNSH relatifs à l'adaptation au changement climatique, à l'utilisation durable et à la protection de l'eau et des ressources marines, ainsi qu'à la protection et à la restauration de la biodiversité et des écosystèmes, s'appliquent. La conformité à chacun de ces critères est présentée ci-dessous.

3.2.6.5.2.1 Adaptation du changement climatique

Il est estimé que toutes les activités éligibles pertinentes sont conformes aux critères dans l'Annexe A de l'Annexe I du Règlement délégué Climat. Le critère d'adaptation au changement climatique s'applique uniquement aux activités éligibles du Groupe, mais l'ensemble des localisations du Groupe ont été intégrées dans l'analyse de l'application du critère. En effet, le Groupe a réalisé une analyse des risques d'exposition aux risques physiques et d'adaptation liés au changement climatique en cartographiant les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat à l'horizon 2035 et 2050. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à 1,5 °C et 4 °C (voir section 3.2.1 « Climat (ESRS E1) »).

3.2.6.5.2.2 Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines

Il est évalué que toutes les activités éligibles pertinentes sont conformes aux critères dans l'annexe B de l'annexe I du Règlement délégué Climat. Le Groupe a réalisé une analyse d'impact de ses activités sur la ressource en eau à travers son « bilan empreinte eau », couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, à l'image d'un bilan carbone. Pour ce faire, le Groupe a collaboré avec un cabinet de conseil pour collecter des données sur la quantité et la qualité de l'eau. Cette initiative s'appuie sur l'expérience de longue date du Groupe en matière de mesure de l'eau dans ses usines depuis 2008 et représente une avancée significative en étendant cette mesure à l'ensemble de la chaîne de valeur (voir section 3.2.3 « Ressources hydriques et marines (ESRS E3) »).

3.2.6.5.2.3 Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème

Il est évalué que toutes les activités éligibles pertinentes sont conformes aux critères dans l'annexe D de l'annexe I du Règlement délégué Climat. Le Groupe a mené une analyse d'impact sur la biodiversité et l'écosystème. L'identification des impacts liés à la biodiversité a été réalisée à deux niveaux : sur les opérations directes du Groupe et sur sa chaîne de valeur.

Pour les opérations directes, le Groupe a mené une étude en 2023 qui lui a permis d'identifier les sites prioritaires en matière d'impacts sur les sols, l'eau et la biodiversité. L'étude s'est concentrée sur plusieurs indicateurs clés :

- pour le sol : pressions liées à l'utilisation et à la dégradation des terres, ainsi qu'à l'acidification terrestre ;
- pour l'eau : pressions liées à l'utilisation de l'eau et à sa disponibilité ;
- pour la biodiversité : biodiversité des espèces, biodiversité des écosystèmes et proximité des sites avec des espèces menacées.

L'étude de priorisation des sites est en cours de réactualisation, suivant la nouvelle mise à jour de la méthodologie SBTN de juillet 2024. Les conclusions seront présentées dans les années à venir (voir section 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) »).

3.2.6.5.3 Respect des garanties minimales

En 2025, une analyse dédiée a été conduite sur la partie Garanties Minimales au niveau Groupe. Les Garanties Minimales consistent au respect des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies, de la Charte internationale des droits de l'homme des Nations unies ainsi que des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et couvrent principalement les sujets de droits humains et d'éthique des affaires (lutte contre la corruption, fiscalité responsable, droit de la concurrence).

Le Groupe répond aux exigences en matière de garanties minimales, et il n'a fait l'objet d'aucune controverse ni condamnation à cet égard.

Les politiques et plans d'action correspondant aux garanties minimales sont détaillés dans d'autres sections :

- le Groupe a mis en œuvre un plan de vigilance à l'échelle du Groupe, qui contient des mesures de diligence raisonnable destinées à prévenir le risque d'impacts négatifs graves sur

les droits de l'homme et les libertés fondamentales, ainsi que sur la santé, la sécurité et l'environnement dans le cadre d'une obligation de moyens (voir section 3.4.2.3 « Plan de vigilance ») ;
- le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe s'engage envers une politique de tolérance zéro en matière de corruption, soutenue par la formation des employés, et réaffirme le respect des lois locales et des principes internes pour le droit à la concurrence (voir section 3.4.2.1) ;
- la Charte des achats responsables établit les exigences du Groupe envers les fournisseurs pour se conformer aux normes éthiques (voir section 3.4.2.1).

3.2.6.6 Note méthodologique

Les analyses portent sur le périmètre de consolidation financière.

Pour éviter tout risque de double comptage, les montants éligibles et alignés présentés ne concernent que l'objectif d'atténuation du changement climatique. En considérant le périmètre de reporting précisé en section 3.1.1.1.1 « Périmètre de consolidation », le total des dépenses d'investissement peut être rapproché à partir des états financiers consolidés, le montant correspond :

- aux immobilisations corporelles (voir Chapitre 5 – Note 4.3.1) ;
- aux actifs de droits d'usage du Groupe (voir Chapitre 5 – Note 4.3.2) ;
- aux immobilisations incorporelles du Groupe (voir Chapitre 5 – Note 4.2).

Dans le cadre de l'analyse de l'éligibilité, les investissements CapEx ont été revus un par un et rattachés à une activité taxonomique par les équipes expertes du sujet (Ingénierie ou responsable plan forêt du Groupe). Les codes NACE ont été pris en compte comme une indication afin de faire la correspondance initiale entre les définitions des activités taxonomiques et celles du Groupe. Cet inventaire des projets d'investissement a été réalisé par la Direction ingénierie et la Direction de l'Impact conjointement, en prenant en compte les codes NACE. Les CapEx reportés sont des CapEx individuels.

Comme présenté ci-dessus dans la section 3.2.6.5, la revue d'alignement a été réalisée uniquement pour l'investissement dans le projet de conservation de forêt en 2025. Le projet a été revu avec les équipes expertes du sujet (Responsable plan forêt du Groupe) en vérifiant les critères de contribution substantielle, en particulier le Groupe a vérifié l'établissement d'un plan de conservation à plus de dix ans, respectant les écosystèmes et conforme aux recommandations du GIEC quand il s'agit des inventaires.

Une explication détaillée de la méthodologie d'évaluation de l'éligibilité et de l'alignement du Groupe selon la Taxonomie européenne est documentée dans le protocole de reporting de la Taxonomie. Ce protocole est maintenu par la VP Finance et la responsable de la performance RSE & Transformation. Il est mis à jour annuellement au fur et à mesure de la mise en œuvre de la réglementation et de l'évolution des processus du Groupe.

Synthèse de la section

Faits marquants 2025

- Publication du plan de transition Climat du Groupe.
- Neutralité carbone des usines atteinte en 2025 (en valeur absolue), conformément aux engagements du Groupe.
- Adoption d'un cadre global d'évaluation des exploitations laitières pour l'agriculture régénératrice (cadre vergers en cours). Déploiement en 2025 de pilotes auprès de pomiculteurs américains.
- Définition d'un prix interne de l'eau et lancement d'un outil interne de pilotage de l'eau (« Bel Water Impact Tool »).
- Lancement de l'emballage papier pour Mini Babybel® en remplacement du cellophane.
- Lancement de pilotes pour la vente en vrac des produits du Groupe (Défi Vrac).
- Obtention des notes A (Climat), A- (Eau) et A- (Forêts) suite à l'évaluation CDP.

Priorités 2026

- Intégration et déploiement des nouveaux objectifs de diminution des émissions de GES du Groupe selon la méthodologie FLAG (*Forest, Land and Agriculture*) dans la stratégie Climat du Groupe.
- Poursuite du déploiement de la feuille de route sur l'agriculture régénératrice.
- Définition de la feuille de route Eau sur toute la chaîne de valeur du Groupe.
- Lancement des travaux de réhabilitation des tourbières dans le Jura, pour favoriser la préservation de la biodiversité, de la ressource en eau et la séquestration carbone.

ESRS S1 – EFFECTIFS PROPRES DE BEL

2 I+
2 I-
2 O
3 R

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Pour Bel, l'alimentation de demain se construit aujourd'hui : un accès pour tous à des produits plus sains et plus durables. La clé de cette ambition ? Ses 11 147 collaborateurs et collaboratrices, qui incarnent au quotidien l'esprit unique et familial du Groupe. Animé par des valeurs d'audace, de bienveillance et d'engagement, Bel s'attache à offrir à chacun un cadre de travail innovant et inspirant, où l'épanouis-sement personnel et la réussite collective riment avec authenticité.

NOS ENJEUX

Conditions de travail

Nos activités peuvent générer des impacts négatifs sur la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs. Prévenir les accidents et garantir des conditions équitables, y compris un salaire décent, réduit les risques sociaux et opérationnels et crée un impact positif sur la performance.

Diversité et inclusion

Le manque de diversité et les discriminations affectent l'équité et l'engagement. Promouvoir l'inclusion ouvre des opportunités d'attractivité, de cohésion et de performance collective.

Développement des compétences

L'absence de compétences clés peut freiner la transformation du Groupe. Investir dans les talents est une opportunité d'agilité et de compétitivité.

Droits humains

Des atteintes aux droits fondamentaux comportent des risques humains, légaux et réputationnels. Les protéger renforce la confiance et la qualité du climat social.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

Nurture, un programme **à 360°** décliné en **4 piliers** et nourri par nos politiques :

- **Be Well :** santé & sécurité, bien-être au travail et rémunérations équitables ;
- **Belong :** culture unique et commune, diversité, équité et inclusion ;
- **Become :** développement des compétences ;
- **Believe :** engagement et impact positif.

- **1 enquête annuelle** pour **écouter** les équipes ***(Your Voice)***.
- **1 canal d'alerte** pour signaler les incidents, y compris relatifs aux droits humains (***Bel Ethics Line***).

Des **actions** pour accompagner les équipes Bel :

- Plan de remédiation des risques ergonomiques.
- Certification *Fair Wage* pour garantir une rémunération décente.
- Promotion d'un environnement sûr, inclusif et bienveillant.
- Renforcement de la diversité des genres dans le Top Management.
- Politique d'inclusion des situations de handicap.
- Développement des compétences pour soutenir la santé organisationnelle.
- Partage de la valeur *via* le plan d'actionnariat salarié.

bel for all for good

NOS AVANCÉES

78
score d'engagement des équipes sur 100 (mesuré dans l'enquête annuelle *Your Voice*)

79
sentiment d'inclusion des équipes (mesuré dans l'enquête annuelle *Your Voice*)

34 %
part des femmes dans le Top Management

3.3 SOCIAL

3.3.1 Effectifs propres de Bel (ESRS S1)

3.3.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (compléments à ESRS 2 SBM-3)

L'ensemble des impacts, risques et opportunités liés aux activités du Groupe sont à retrouver dans la section 3.2.4.1.2 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires ».

Parmi les impacts négatifs identifiés par Bel, qui concernent la santé et la sécurité et le respect des droits humains, ceux-ci sont des points d'attentions à la fois spécifiques au secteur d'activité du Groupe, mais également des considérations qui concernent toute entreprise. Le Groupe n'a donc pas identifié de catégorie de salariés spécifique ou de géographies spécifiques en relation à ces impacts qui sont communs à tout le périmètre. Les enquêtes internes telles que *Your Voice* sont également un moyen d'identifier si certaines zones sont plus ou moins touchées par un impact.

S'agissant des impacts positifs relatifs aux salaires décents et aux avantages sociaux, ainsi qu'à à la diversité, l'équité et l'inclusion, Bel dispose d'un socle d'ambitions communes, qui sont ensuite adaptées aux spécificités locales. Sur le salaire, certaines géographies touchées par une forte instabilité politique entraînant une hyperinflation comme l'Iran, font l'objet d'une attention particulière.

Parmi les différents impacts négatifs cités, ceux-ci peuvent entraîner plusieurs types de risques pour Bel, dont notamment la hausse des coûts d'assurance et la baisse de productivité en cas de sites ou activités soumis à des incidents ou accidents fréquents, ainsi que des hausses de turnovers qui entraînent des coûts de formation plus importants. Par ailleurs, l'incapacité de Bel à répondre aux enjeux de droits humains peut générer des risques en matière de réputation et de facto en matière de performance financière.

Des opportunités en manière d'attractivité et de productivité ont été identifiées, en lien avec l'impact positif généré par les dispositifs de formation et de développement des compétences de Bel.

Enfin, le Groupe s'assure du respect des principes et des droits fondamentaux au travail, énoncés dans les conventions fondamentales de l'OIT portant sur la liberté d'association et les questions de la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de toute forme de discrimination et de toute forme de traite des êtres humains.

3.3.1.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.3.1.2.1 « *Nurture* », la proposition de valeur de Bel pour ses collaborateurs et collaboratrices

Chez Bel, la culture et l'engagement sont les clés du succès pour construire un nouveau modèle alimentaire positif, sain et durable. À travers son programme *« Nurture »,* le Groupe s'engage ainsi à créer un environnement de travail unique, innovant et bienveillant pour l'ensemble des collaborateurs, au travers de quatre axes de création de valeur, qui s'accompagnent d'un plan d'action à l'horizon 2030 :

1. ***Be Well :*** se sentir valorisé et en sécurité, grâce à des leviers de bien-être physique et mental au travail, un bon équilibre de vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'une rémunération des avantages équitables ;
2. ***Belong :*** permettre à chacun et chacune d'apporter sa diversité, d'être soi-même dans un environnement de travail inclusif et d'être fier de partager une culture unique ;
3. ***Become :*** accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et leurs opportunités de carrière pour qu'ils puissent atteindre leur plein potentiel ;
4. ***Believe :*** donner l'opportunité pour chacun de s'engager, d'avoir un impact positif sur l'activité du Groupe et au-delà sur la société et la planète.

Accessible sur l'intranet, le programme *« Nurture »* est piloté au niveau du Groupe par le Comité opérationnel RSE, qui regroupe plusieurs membres du Comité exécutif. Son rôle consiste à valider l'alignement des politiques RSE avec la stratégie du Groupe (voir section 3.1.2.1 « La gouvernance au niveau de Bel »). Outre ce suivi, le *Chief People Officer* est responsable de l'avancement des différents sujets couverts par la politique.

Dans le cadre de cette politique, outre les réglementations en vigueur dans les pays où le Groupe est présent, celui-ci s'engage aussi à respecter les textes suivants :

- Pacte mondial des Nations unies ;
- Principes directeurs de l'OCDE ;
- Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- Lois dans le domaine de la lutte contre la corruption, la protection des droits humains, la fiscalité et le respect des sanctions internationales ;
- Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Belong : partager une culture unique commune (programmes *We @Bel* et *We Managers @Bel*) et des valeurs mais aussi offrir à chacun un environnement de travail équitable, inclusif et diversifié (programme *We all Belong*)

Believe : donner l'opportunité pour chacun de s'engager, d'avoir un impact positif sur l'activité du Groupe (programme *We Share*) et au-delà sur la société et la planète (programme *Actors for Good* aidé par les équipes Formation et la Fondation Bel)



Be Well : se sentir valorisé dans un environnement sûr et bienveillant (programme *Safe @Bel*), avec un équilibre positif entre vie professionnelle et vie personnelle (dont programme *Hybrid Work @Bel*) et une rémunération et des avantages équitables (programme *Fair Wage @Bel*)

Become : accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et leurs opportunités de carrière pour qu'ils puissent atteindre leur plein potentiel (programme *Talents @Bel* aidé par l'équipe Formation et la plateforme digitale *Bloom*)

Afin de mesurer la pertinence de la politique et des actions mises en place pour les employés, le Groupe mesure l'engagement des collaborateurs annuellement au travers de son enquête interne *Your Voice*, et suit particulièrement le taux d'engagement des collaborateurs :

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Promouvoir un dialogue positif	Engagement collaborateur (*Your Voice*) (note sur 100)	78	78	77	80	

3.3.1.2.1.1 Be Well : santé et sécurité, bien-être au travail, rémunération et avantages sociaux

Politique en matière de santé sécurité (S1-1)

La santé et la sécurité sont des priorités absolues pour le Groupe, tant pour ses collaborateurs que pour toute autre personne qui serait amenée à travailler au sein de l'Entreprise. Le Groupe Bel dispose d'une politique santé-sécurité, qui vise à atteindre le zéro accident et maladie professionnelle, en s'engageant à :

- garantir des conditions de travail sûres et saines pour limiter les accidents et les maladies professionnelles par la prévention et la maîtrise des risques et par une démarche de progrès continue ;
- satisfaire toutes les exigences réglementaires ;
- éliminer les dangers et réduire les risques en matière de santé et de sécurité ;
- développer une culture de la prévention en partageant des bonnes pratiques et des comportements responsables ;
- améliorer le bien-être au travail en travaillant sur l'ergonomie et les postes de travail.

Tous les collaborateurs sont couverts par cette politique. Pour favoriser son appropriation, elle est diffusée et affichée dans chaque site du Groupe, ainsi que sur l'intranet.

Le déploiement de la politique santé-sécurité du Groupe est sous la double responsabilité du *Chief People Officer* et du *Chief Operations Officer.* La politique santé-sécurité *Safe @Bel* s'applique à l'ensemble du Groupe. À travers la politique Bel Opérations, la politique santé-sécurité est déclinée, de manière opérationnelle, auprès des métiers de la Direction industrielle. Pour encourager l'application de cette politique et encourager l'atteinte des objectifs Groupe, la rémunération variable des collaborateurs éligibles est indexée à 5 % sur des critères de santé-sécurité. Les indicateurs définis dans le cadre de ces rémunérations variables sont notamment le nombre d'accidents et la mise en place d'un pourcentage de plans d'action pour les postes dont le risque ergonomique est le plus critique (voir la section 3.3.1.2.1 « Motiver financièrement la performance des collaborateurs »).

Actions en matière de santé et sécurité (S1-4)

Pour tendre vers l'objectif ambitieux du zéro accident, le Groupe a mis en place de nombreuses actions. Les sites jouent un rôle central dans le déploiement de la culture Santé & Sécurité du Groupe, ainsi que dans la prévention et l'amélioration continue. La performance, notamment le taux de fréquence des accidents, fait l'objet d'un suivi mensuel intégré aux routines managériales locales et Groupe. En cas d'accident ou de « presqu'accident », un rapport détaillé est systématiquement partagé avec l'ensemble des sites, permettant une diffusion rapide des enseignements et la mise en place de mesures préventives cohérentes à l'échelle du Groupe. Les plans d'action qui en résultent se traduisent par des investissements ciblés visant à sécuriser durablement les environnements de travail, tels que le renforcement du marquage au sol, ou encore l'installation de barrières de protection ou de garde-corps.

Enfin, tous les collaborateurs sont mobilisés chaque année lors de *la Safety Week* organisés sur chaque site, contribuant à renforcer les comportements de prévention au quotidien.

Ces initiatives contribuent à une amélioration continue partagée et à l'ancrage d'une culture Santé & Sécurité exigeante et harmonisée au sein du Groupe.

Améliorer l'ergonomie du poste de travail

Au niveau du Groupe, le Comité exécutif s'est engagé à définir les conditions d'acceptabilité d'un poste de travail tant sur les conditions de travail au sens large que sur l'ergonomie. Dans la mesure où il n'existe pas de standards harmonisés sur ces enjeux dans les différentes régions où le Groupe opère, un référentiel interne a été développé. Allant au-delà des exigences définies dans les différents standards existants, ce référentiel d'ergonomie a par la suite été partagé auprès des collaborateurs et tout un dispositif de formation est également déployé pour faciliter son appropriation. Ce dispositif s'est fait en plusieurs temps, ciblant d'abord les *Safety leaders,* les *Bel leaders* puis les responsables d'entités.

Bel a identifié 16 limites ergonomiques à ne pas dépasser pour chaque poste de travail, incluant notamment la température, la lumière, l'exposition au bruit, ou encore le poids maximal des charges à transporter. Le Groupe souhaite résoudre les différents facteurs de pénibilité liés à ces limites ergonomiques à l'horizon 2030. Plusieurs jalons intermédiaires ont été définis avec notamment un objectif de zéro poste de travail à risque critique en 2024, zéro poste de travail à risque significatif en 2025-2026 et zéro poste de travail à risque préoccupant en 2027-2030. En 2025 le nombre de poste à risques critiques a diminué de 30 %. Le Groupe continue le déploiement de ses plans d'actions.

Les sites mettent en place de manière progressive des plans d'action pour réduire ces facteurs de pénibilité :

- visite de la totalité des sites par un ergonome, afin d'identifier les actions prioritaires à mettre en place. En 2024, 1 320 postes de travail ont été évalués ;
- formation de l'ensemble du Top management, de l'équipe Ingénierie, et de l'équipe Hygiène et Sécurité. Dans ce cadre, l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail est un critère d'évaluation de tous les projets d'investissement du Groupe. Des formations sont également organisées auprès des managers pour identifier les risques psychosociaux et leurs signaux faibles ;
- déploiement d'actions préventives : réduction du port de charges lourdes, amélioration ergonomique des postes de travail et utilisation progressive des cobots(1).

Par ailleurs, l'ergonomie est intégrée dans la rémunération variable des collaborateurs éligibles à ce dispositif depuis 2024.

Pour suivre ce plan d'action, le Groupe a développé un outil de suivi qui donne la vision globale de son déploiement sur l'ensemble des sites du Groupe.

Des visites comportementales de sécurité pour renforcer la culture de prévention

Pour inciter aux bonnes pratiques en matière de santé et sécurité et pour renforcer la confiance entre les collaborateurs et leurs managers, le Groupe a également mis en place sur l'ensemble de ses sites un programme de visites comportementales de sécurité (VCS). Elles consistent en l'observation d'un collaborateur ou d'un sous-traitant sur son poste de travail, par un autre collaborateur, suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visités ». Chaque collaborateur reçoit au minimum entre quatre et cinq VCS par an sur les sites industriels. L'objectif est de parvenir à six VCS par an dans un horizon de deux ou trois ans, sous condition que l'ensemble des collaborateurs soient formés.

(1) Cette technologie repose sur la collaboration entre humain et robot, pour assister les travailleurs dans leurs tâches quotidiennes.

Plusieurs autres programmes sont également déployés pour favoriser la sécurité au travail comme le programme LOTO, visant à limiter l'accès aux machines dangereuses, ou encore la campagne annuelle de sensibilisation à la sécurité routière, notamment pour les équipes commerciales.

Les actions déployées dans le cadre de la politique santé-sécurité s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi qu'aux sous-traitants et visiteurs des sites du Groupe.

Objectifs et indicateurs en matière de santé et sécurité (S1-5, S1-14)

Pour suivre l'efficacité de ses plans d'action et dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe s'est fixé comme objectif de « Travailler vers le zéro accident sur les sites », en suivant le taux de fréquence (TF) des accidents.

Historiquement, Bel suit et anime un taux de fréquence d'accidents qui n'est pas celui de la CSRD. Il permet de répondre aux besoins opérationnels du groupe, avec un taux reposant sur une définition d'un accident qui est la même quelle que soit le site et ou la géographie, et donc une comparabilité entre les filiales du Groupe, et ce quelle que soit la définition locale d'un accident. Un accident de travail y est défini partout comme un événement produisant une blessure corporelle ou atteinte à la santé du collaborateur, où le traitement nécessite des compétences exclusivement médicales, dépassant celles d'un infirmier ou d'un secouriste du travail, et au-delà du niveau de premier soin. Ces accidents peuvent être avec ou sans arrêt de travail induit. Cette définition des accidents est appréciée au cas par cas et un retraitement peut être effectué selon la nature et la gravité de l'accident, et son lien avec la tâche effectuée, et non avec un état de santé chronique préalable. La définition repose sur un scope de personnes concernées le plus large possible, c'est-à-dire intégrant les salariés Bel et les non salariés (intérimaires, sous-traitants et visiteurs). Une explication détaillée de la méthodologie d'évaluation des accidents est disponible dans la Politique Santé & Sécurité du Groupe. Le taux de fréquence des accidents selon la définition de Bel est de 2,57 en 2025, soit au-delà de l'objectif moyen terme de 3 que le Groupe s'était fixé pour 2025. Le taux de gravité des accidents est également toujours mesuré.

Depuis 2025, Bel publie aussi un taux de fréquence aligné sur la définition de la CSRD pour la classification des accidents, par souci de transparence et de comparabilité entre entreprises. Selon la norme, est considéré comme accident, avec ou sans arrêt, tout ce qui résulte de l'exposition à des risques au travail, y compris donnant lieu à des traitements par un infirmier ou un secouriste du travail.

En 2025, ce taux de fréquence des accidents selon la définition CSRD s'établit à 8,5 pour les salariés du Groupe et à 9,1 en incluant les intérimaires travaillant sur les sites. L'application de la définition élargie des accidents selon la CSRD, plus stricte que la définition historique de Bel, en intégrant un périmètre plus large d'événements, explique un taux de fréquence plus élevé : il intègre en plus des accidents inclus dans le TF spécifique Bel, les accidents n'ayant donné lieu à traitement par un médecin mais par un infirmier ou secouriste du travail. Ce nouveau mode de calcul n'a pas fait l'objet d'une mise à jour de l'objectif du zéro accident que vise le Groupe. Les données historiques n'ont pas été recalculées.

Le Groupe mesure ainsi les indicateurs suivants, pour le suivi de son engagement du zéro accident :

Accidents du travail	2024	2025
Nombre d'accidents du travail recensés (avec et sans arrêt) chez les *salariés* *Définition : CSRD*	(a)	171
Nombre d'accidents du travail avec arrêt chez les salariés *Définition : CSRD*	(a)	105
Jours perdus en raison d'accident du travail chez les salariés *Définition : CSRD et Bel*	1 498	1 041
Nombre de décès résultant d'un accident de travail chez les salariés *Définition : CSRD et Bel*	0	0
Taux de fréquence des accidents chez les salariés *Définition : CSRD*	(a)	8,5
Nombre d'accidents du travail avec et sans arrêt recensés pour les salariés et les intérimaires *Définition : CSRD*	(a)	212
Taux de fréquence d'accident chez les salariés et les intérimaires *Définition : CSRD*	(a)	9,1
TF Bel* *Définition : Bel*	2,42	2,57

(a) Nombre et taux de fréquence des accidents présenté selon la méthodologie CSRD à compter de 2025. La donnée historique n'est pas disponible.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

Concernant le nombre de cas de maladies professionnelles, le Groupe ne dispose pas à date de données consolidées pour l'ensemble des effectifs.

Les données de santé, sécurité des collaborateurs sont mesurées site par site, par les responsables santé sécurité locaux. Elles sont consolidées mensuellement au niveau Groupe pour le calcul du TF Bel. Pour cette première année de publication du TF CSRD, une circularisation auprès des responsables Santé & Sécurité des sites a été menée en fin d'année par l'équipe centrale Santé & Sécurité afin de remonter

la donnée conforme à la définition CSRD. Ce processus a donné lieu à des corrections dans la donnée finale publiée par rapport aux données remontées dans l'outil Groupe. Ce processus, bien que manuel, a été mis en œuvre afin de renforcer la fiabilité des données calculées et publiées pour la première fois, et sera renforcé l'an prochain.

Le Groupe Bel va plus loin dans sa gestion des accidents puisque, en plus du suivi des accidents du travail, il est également obligatoire de signaler et d'enquêter sur les « presque accidents » afin d'éviter que des situations à risque ne se reproduisent. Pour aller plus loin, le Groupe a également recours à des audits externes tous les deux ans. Ces audits évaluent la conformité aux standards internes du Groupe et s'appuient sur les exigences de la norme ISO 45001. Ils sont conduits selon les lignes directrices de la norme ISO 19011 relatives à l'audit des systèmes de management. Des audits internes sont réalisés par des collaborateurs qualifiés, suite à une formation dédiée et une participation à un audit. Des cabinets d'audits externes spécialisés sont également sollicités. Chaque site est donc responsable de la bonne application des principes et bonnes pratiques de la politique santé-sécurité du Groupe, faisant partie d'un manuel standard de management disponible dans tous les sites du Groupe.

L'intégralité des salariés est couverte par un système de gestion de la santé et sécurité fondé sur des exigences légales des normes ou lignes directrices reconnues qui sont intégrées dans la politique santé sécurité du Groupe. Pour ses sites industriels, le Groupe va plus loin en les faisant certifier ISO 45001. En 2025, 65 % des sites industriels sont certifiés.

Certification des sites de production	2024	2025
Part des sites industriels certifiés ISO 45001*	64 %	65 %

* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Actions, objectifs et indicateurs en matière de rémunération et d'avantages sociaux (S1-4 – S1-5 – S1-10 – S1-11 – S1-16)

Une rémunération équitable

Bel est convaincu que proposer un système de rémunération motivant et équitable permet de combiner attractivité et bien-être des salariés. Pour cela, le Groupe veut garantir un salaire décent et des avantages sociaux à l'ensemble de ses collaborateurs, en proposant un socle commun qui protège, intégrant à la fois le salaire, mais également les avantages sociaux. Partout où il est présent, Groupe souhaite que ce socle commun aille au-delà des réglementations locales. En janvier 2026, comme en 2023, le Groupe a été certifié *« Living Wage Employer »* par le *Fair Wage Network,* une organisation spécialisée à but non lucratif. Cette reconnaissance démontre que le Groupe rémunère l'ensemble de ses collaborateurs au-delà des minima à un niveau suffisant pour couvrir leurs dépenses de logement, de nourriture, de transport, de santé, d'éducation et leur permettre d'épargner pour faire face à des événements imprévus, y compris dans un contexte inflationniste.

La démarche *Living Wage* a été engagée et validée par le Comité exécutif et est suivie par la *Chief People Officer*.

Par ailleurs, les filiales du Groupe sollicitent régulièrement des enquêtes salariales auprès de cabinets spécialisés pour identifier les meilleures pratiques locales du marché, en termes de rémunération et avantages sociaux.

Le Groupe propose également à une majorité de ses effectifs un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe (voir section 3.3.1.2.1. « Partager la valeur auprès de ceux qui la créent »).

Outre le salaire décent, le Groupe est également soucieux de réduire les écarts de salaires qui peuvent exister au sein des effectifs. Pour suivre ces éventuelles inégalités de rémunération de manière objective et pour adresser des solutions adaptées, Bel calcule depuis cette année les indicateurs demandés par la CSRD :

- l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes : cet indicateur désigne la différence de rémunération moyenne entre les hommes et les femmes, exprimée en pourcentage du salaire moyen des hommes ;
- le ratio de rémunération annuelle totale : cet indicateur est calculé sur la base de la rémunération de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée).

Cette année, l'écart de rémunération femmes-hommes s'établit à 33 %, les femmes percevant en moyenne une rémunération supérieure de 33 % à celle des hommes à l'échelle du Groupe. Ce pourcentage reflète principalement la structure des effectifs du Groupe : les femmes sont proportionnellement plus nombreuses dans les postes les plus qualifiés ainsi que dans les pays où les niveaux de rémunération sont les plus élevés.

Écarts de rémunération (S1-16)	2025
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	33 %
Ratio de rémunération annuelle totale	26

Les indicateurs d'écart de rémunération ont été mesurés pour la première année selon des données de paie au 31 mai 2025 et, par simplification, en ne prenant en compte que les salaires de base des employés éligibles.

Une protection sociale et des avantages sociaux allant au-delà des réglementations en vigueur

Soucieux du bien-être des collaborateurs, le Groupe a pour ambition de s'assurer que le socle d'avantages sociaux proposés localement aux salariés est adéquat et aligné aux bonnes pratiques de marché et en allant au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales.

Le Groupe suit notamment les indicateurs suivants :

Couverture sociale	2024[a]	2025
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture santé (en %)	98 %	97 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture contre la perte de revenus due au chômage (en %)	90 %	90 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité (en %)	99 %	97 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture contre la perte de revenus due à un congé parental (en %)	[b]	78 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture contre la perte de revenus due à la retraite (en %)	99 %	100 %

(a) Les données 2024 ont été ajustées pour garantir la comparabilité.
(b) Nouvel indicateur ne bénéficiant pas de données historiques.

Le Groupe publiera les indicateurs additionnels demandés par la CSRD dans les exercices à venir. Les éléments figurant dans le tableau ci-dessus proviennent des données déclarées par les équipes locales dans le cadre du processus de *reporting* annuel.

Le Groupe travaille depuis l'année dernière à harmoniser la définition de la protection sociale, afin de disposer de critères partagés permettant aux pays de confirmer qu'un collaborateur bénéficie a minima d'une couverture sociale de base. Cette harmonisation constitue le socle préalable au développement du programme Bel Care, qui vise à instaurer un cadre commun d'avantages sociaux, incluant notamment la couverture santé et la prévoyance. Le Groupe poursuit ses travaux pour le développement de ce programme, pour trouver un juste équilibre entre socle commun et actions spécifiques adaptées aux besoins des sites et de la typologie de salariés.

Actions en matière de bien-être au travail (S1-15)

Faciliter l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle

Le bien-être au travail est un sujet clé pour le Groupe, dont l'ambition est d'accroître l'engagement et l'épanouissement des collaborateurs. Les résultats de l'enquête annuelle d'engagement collaborateurs *Your Voice* affichent plusieurs forces du Groupe, telles que le sentiment de sécurité au travail et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, qui progresse grâce à la mise en place du travail hybride. Soucieux de cet équilibre, le Groupe a déployé deux chartes Groupe :

- la Charte de travail hybride : elle encourage à la fois l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité autour de l'organisation du travail. Avec à la clé, un juste équilibre entre les performances du Groupe et le bien-être des collaborateurs. À travers cette Charte, le Groupe démontre sa confiance dans la responsabilité et l'intelligence collective des collaborateurs. Elle s'applique à l'ensemble du Groupe. La méthodologie générale retenue pour définir cette Charte a été validée par le Comité exécutif. Chaque équipe y a ensuite apporté les adaptations nécessaires ;
- la Charte du droit à la déconnexion : elle établit un cadre concernant le respect des horaires de travail et la qualité de vie au travail mettant ainsi un point d'honneur à l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle.

En 2025, le Groupe a également continué ses actions en matière de bien-être au travail sur trois axes principaux : le bien-être physique, le bien-être mental, et le bien-être lié à l'environnement de travail.

- Le bien-être physique : l'enquête *Your Voice* mesure chaque année le niveau de bien-être des collaborateurs, permettant des actions correctives ciblées si nécessaire. En 2025, les réponses de l'enquête ont mis en exergue certains besoins des collaborateurs en matière de qualité de sommeil, d'activité physique et de nutrition. Des ateliers et formations ont donc été mis en place pour apporter des bonnes pratiques sur ces sujets clés (voir paragraphe du Chapitre Consommateurs (ESRS S4) « Inciter à de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains »). Certains sites ont également créé des salles de jeu et de sport pour favoriser l'activité physique, quand d'autres ont axé leurs efforts sur la proximité des postes de travail de points d'eau fraîche.
- Le bien-être mental : le Groupe a également continué le déploiement de son plan d'action pour favoriser le bien-être mental des collaborateurs, via des webinaires de sensibilisation et la mise en place d'un réseau de référents pour le soutien psychologique. L'enquête *Your Voice* interroge également les collaborateurs du Groupe sur leur bien-être. Le bien-être mental étant abordé différemment selon les pays, chaque entité est autonome dans la mise en place et le déploiement de son propre plan d'action.
- Le bien-être lié à l'environnement de travail : le Groupe a défini 16 limites ergonomiques à ne pas dépasser pour chaque poste de travail industriel (voir paragraphe « Mettre en place des pratiques exemplaires et prévenir les risques d'accidents »).

Congé lié à la famille	2025
Pourcentage d'employés ayant droit à un congé lié à la famille	96 %

Inciter à de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains

Le Groupe poursuit le déploiement du programme de sensibilisation nutritionnelle *« Healthy Smiles ».* Ce programme qui couvre l'ensemble des collaborateurs du Groupe est structuré autour de trois fondamentaux :

- la promotion d'un bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain ;
- l'incitation à l'activité physique ;
- l'amélioration de l'offre alimentaire au travers de conférences, de proposition d'activités sportives, ou de paniers repas par exemple.

Toutes les filiales sont ainsi engagées pour offrir aux collaborateurs du Groupe une alimentation plus saine et plus durable au quotidien et de meilleurs comportements alimentaires, sur leur lieu de travail. En 2025, 97 % des sites du Groupe ont activé le programme(1), via notamment l'organisation d'ateliers pédagogiques et ludiques, la distribution de fruits ou des campagnes de sensibilisation digitales.

Pour suivre notre engagement à promouvoir de meilleures habitudes de vie au sein du Groupe, nous nous sommes fixés dès 2021 l'objectif que 100 % de nos sites déploient annuellement au moins une action du programme *Healthy Smiles* d'ici 2025, afin de renforcer l'éducation nutritionnelle et l'adoption de modes de vie sains auprès de l'ensemble de nos collaborateurs.

3.3.1.2.1.2 Belong : diversité, équité, inclusion

Politique en matière de diversité, équité et inclusion (S1-1)

La diversité, l'équité et l'inclusion font partie intégrante du modèle social *« Nurture »* du Groupe. C'est pourquoi en 2023, le Groupe a lancé son programme de diversité, équité et inclusion *« Belong »,* dont les principes sont décrits dans une charte Groupe qui a été signée par le Comité exécutif, communiquée à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, et disponible sur les sites intranet et internet(2) du Groupe.

Les objectifs visés par le programme sont multiples, parmi lesquels le renforcement du bien-être des collaborateurs, l'attraction et la rétention de talents, la cohésion sociale, la réponse aux attentes des consommateurs et l'accompagnement de la transformation du Groupe.

Le programme s'articule autour de trois piliers, décrits dans la Charte *« We all Belong »* :

- diversité : oser recruter et faire grandir les personnes, pour mieux refléter les communautés avec et pour lesquelles le Groupe œuvre ;
- équité : s'engager à garantir l'égalité des chances pour tous ;
- inclusion : prendre soin les uns des autres dans un espace de travail dans lequel chacun(e) peut se distinguer et s'épanouir.

Le Groupe a défini trois enjeux incontournables d'ici à 2030, pilotés dans le cadre de la politique de responsabilité sociale de l'Entreprise :

- atteindre l'égalité de genre parmi les équipes dirigeantes ;
- garantir le sentiment d'inclusion de toutes et tous sur le lieu de travail ;
- favoriser la diversité culturelle pour les équipes Corporate qui servent l'ensemble des filiales et usines à travers le monde.

Le Groupe encourage un déploiement en local de la politique DEI Groupe, chaque entité (usine, entité commerciale ou fonction Corporate) définissant sa feuille de route et actions selon le contexte et les besoins locaux. 55 DEI Leaders ont été nommés au sein chaque Comité de Direction à travers le monde, ayant pour rôle d'insuffler et de suivre les avancées sur le sujet. 120 DEI Activists se sont également portés volontaires pour contribuer à des actions dans le cadre du programme Belong. La communauté de DEI Leaders et de DEI Activists se réunit tous les trimestres lors de webinaires.

Par ailleurs, une instance a été créée spécifiquement pour piloter la politique DEI au niveau du Groupe, le « DEI Advisory Board », qui se réunit trimestriellement depuis mai 2024. Il est composé de 18 membres représentant l'ensemble des fonctions clés et géographies à travers le monde. Son rôle est de favoriser la transmission entre les équipes Groupe et locales, de diffuser la politique Groupe, de faire remonter les besoins et actions des équipes locales et d'encourager les synergies.

L'attention accrue portée à la diversité, équité et inclusion des deux dernières années porte déjà ses fruits, puisque le score à la question « Les dirigeant(e)s de mon entreprise manifestent de façon visible leur engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion » dans l'enquête d'engagement *Your Voice* a progressé de 4 points, passant de 73/100 en 2023, à 75/100 en 2024 et 77/100 en 2025.

De ces priorités découlent quatre engagements :

- lutter proactivement contre toute forme de harcèlement et de comportements inappropriés sur le lieu de travail ;
- garantir l'équité et la non-discrimination dans l'ensemble des politiques RH ;
- accompagner les collaborateurs et collaboratrices en fonction de leurs besoins pour garantir l'égalité des chances ;
- encourager la représentation de la diversité à tous les niveaux de responsabilité.

Le programme *« We all Belong »* destiné à l'ensemble des collaborateurs, en lien avec la valeur Bienveillance et la signature du Groupe *For All. For Good.,* est la déclinaison opérationnelle de cette politique.

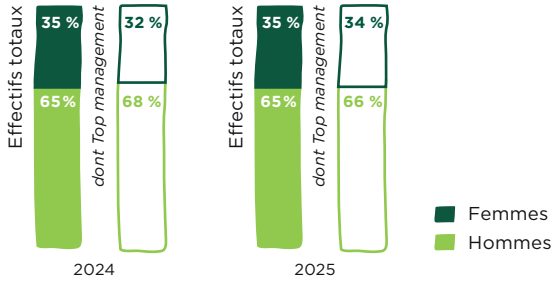
Actions, objectifs et indicateurs en matière de diversité de genre (S1-4, S1-5, S1-9)

Pour accélérer la diversité de genre et briser le plafond de verre, le Groupe s'est fixé comme objectif de promouvoir la diversité femmes-hommes, en suivant notamment la part des femmes dans le Top management. D'ici à 2030, le Groupe Bel vise à atteindre la parité femmes-hommes parmi les dirigeants du Groupe, avec un minimum de 40 % de postes de Direction occupés par des femmes et 40 % par des hommes, les 20 % restants étant ouverts à tous les genres, offrant ainsi une flexibilité pour l'organisation et les différentes fonctions.

(1) Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*)
(2) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2025/09/charte-belong-fr-3.pdf

Cet objectif vise à être atteint grâce à la réinitialisation, lancée en 2023, de l'ensemble des politiques de ressources humaines afin qu'elles soient plus diverses, équitables et inclusives. En termes de développement des talents, des formations et programmes de mentorat pour les femmes ont également été mis en place, en plus des formations existantes en matière de management et de leadership accessibles à toutes et tous. Bel est également un partenaire majeur du réseau LEAD Network depuis octobre 2023, unissant ses forces à celles d'autres acteurs du secteur des produits de grande consommation pour répondre à l'enjeu clé de l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Répartition des effectifs femmes-hommes



Sur l'ensemble de l'année 2025, le pourcentage de femmes parmi les équipes dirigeantes s'établit à 34 % en progression de 2 points par rapport à l'année 2024 et de 4 points par rapport à l'année 2023. L'objectif de 2025 est donc presque atteint.

Le terme « équipes dirigeantes » fait référence à l'ensemble des cadres de Grades 0, 1 et 2 ainsi que les Grades 3 uniquement pour les Directeurs industriels et managers de pays.

Du côté des usines, un plan d'action est également déployé pour lutter contre le sexisme ordinaire sur les lignes de production. Par exemple, pour garantir des uniformes confortables pour toutes et tous et mettre à disposition des protections hygiéniques gratuites pour favoriser le bien-être au travail et lutter contre la précarité menstruelle.

Des accords collectifs ont été signés en France (en 2025 sur le périmètre Cheese et en 2023 sur le périmètre Squeeze) pour promouvoir les compétences, la diversité et l'égalité professionnelle. Ils incluent des mesures favorisant la mixité, l'emploi des seniors, l'accompagnement à la parentalité, pour faciliter la conciliation vie professionnelle et personnelle, et réduire les inégalités.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Promouvoir la diversité femmes-hommes	Part des femmes dans le Top management	32 %	34 %	35 %	40 %	

La répartition hommes-femmes dans le management du Groupe, a évolué de la manière suivante :

Répartition hommes-femmes dans le Top Management en valeurs absolues	2024	2025
Conseil d'administration[a]	6 / 2	6 / 2
Comité exécutif	6 / 5	5[b] / 5
Top management[c]	106 / 51	102 / 52
	68 % / 32 %	66 % / 34 %

(a) Le décompte inclut le censeur ainsi que l'administrateur représentant les salariés. En excluant ces deux membres, la composition 2025 s'établit à 4 / 2.
(b) Donnée n'intégrant pas le *Chief NorAm Officer*, entré en fonction au sein du Groupe en février 2026.
(c) Ratio d'hommes et de femmes dans le Top management correspondant aux employés avec les grades 0, 1, 2 et grade personnel 3, si inclus dans les « codes postes génériques » (1502 – Directeur industriel, 1503 – Directeur d'usine, 326 – Directeur général cluster, 33 – Directeur général pays, 35 – Directeur pays).

L'écart entre les hommes et les femmes dans le Top Management tend à se réduire, grâce à toutes les actions entreprises sur le pilier Belong.

Enfin, en tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, le Groupe a répondu à son obligation en France de publier son index d'égalité femmes-hommes[1]. En 2025, en France le groupe Bel (activité Cheese) obtient la note de 95/100, en légère augmentation par rapport à 2024. Les marques Materne® et Mont-Blanc® obtiennent la même note de 85/100, en diminution par rapport à 2024.

(1) Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*).

Actions et objectifs en matière de diversité culturelle : actions et objectifs (S1-4, S1-5)

Le Groupe souhaite favoriser la diversité culturelle en encourageant notamment la diversité de nationalités parmi les équipes Groupe, qui sont au service des filiales dans le monde entier. D'ici à 2030, le Groupe vise à accroître la diversité des nationalités au sein des équipes de l'Entreprise, avec jusqu'à 30 % de cadres supérieurs originaires d'autres pays que la France au sein des équipes Groupe.

Cet objectif vise à être atteint grâce à la refonte des politiques de ressources humaines initiée en 2023, en favorisant les synergies entre les fonctions et les zones géographiques pour la mobilité interne.

Actions et objectifs en matière d'inclusion (S1-4, S1-5)

Le Groupe Bel souhaite proposer un espace de travail inclusif dans lequel chacune et chacun puisse s'épanouir, s'exprimer et atteindre son plein potentiel. D'ici à 2030, le Groupe vise à atteindre un score d'inclusion de 85/100 mesuré dans l'enquête annuelle d'engagement *Your Voice*.

En 2024, la sensibilisation s'est poursuivie via des événements réguliers et les efforts ont été concentrés sur la réduction des comportements inappropriés sur le lieu de travail.

Le score d'inclusion est en hausse de 2 points en 2025 par rapport à 2024 avec un score de 79/100 dans l'enquête d'engagement collaborateurs *Your Voice.*

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Renforcer le sentiment d'inclusion	Sentiment d'inclusion d'après l'enquête *Your Voice (note sur 100)*[a]	77	79	78	85	

(a) Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific).*

En 2024, le programme *« Inclusive Behaviors »* a été déployé au sein du Groupe. Celui-ci a notamment introduit :

- une Charte des comportements respectueux et inclusifs ;
- une campagne de sensibilisation à ces comportements ;
- des ateliers *« Is it ok conversation »,* déployés par les managers et la communauté des *DEI Activists ;*
- un *« Inclusion Day »,* destiné de tous les collaborateurs au cours duquel ils ont pu suivre une conférence sur les micro-agressions, un quiz, etc.

À travers la Charte des comportements respectueux et inclusifs, incluse dans la refonte totale du programme éthique du Groupe Bel, le Groupe souhaite mettre en œuvre une politique générale de sensibilisation et de prévention afin de promouvoir un environnement psychologiquement sûr, inclusif et bienveillant. Cette Charte s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi qu'aux parties prenantes avec lesquelles il travaille. Elle vient compléter le cadre législatif et réglementaire des pays dans lesquels le Groupe est présent, ainsi que les règles internes qui s'appliquent à l'échelle locale. Le *Chief People Officer* du Groupe est responsable de la mise en œuvre des principes de cette Charte.

Le Groupe a également communiqué sur les canaux de remontée existants à utiliser en cas de comportements inappropriés : si les managers et les ressources humaines restent les interlocuteurs privilégiés, la *Bel Ethics Line* a également été élargie sur ces sujets.

En matière d'inclusion, Bel a la volonté d'être un acteur engagé en matière d'emploi et d'intégration de personnes en situation de handicap. Le Groupe a pour ambition dans les prochaines années de comprendre les spécificités de chaque pays, pour s'assurer que chacun d'entre eux dispose d'un programme spécifique en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Un projet sur l'accessibilité numérique est notamment en cours, un nouveau standard IT s'appliquant depuis juin 2025 pour garantir l'accessibilité aux personnes en situation de handicap pour tous les nouveaux outils de travail.

Enfin, Bel s'attache à élargir constamment la notion d'inclusion, en sensibilisant à des thèmes variés allant de l'intergénérationnel à la communauté LGBTQIA+.

Indicateurs en matière de handicap (S1-12)

Dans son premier état de durabilité, Bel présentait seulement le taux d'emploi de salariés en situation de handicap sur ses sites en France. À partir de cette année, le Groupe calcule le pourcentage de personnes en situation de handicap dans ses effectifs sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe a une obligation légale de le calculer. Au 31 décembre 2025, 83% des effectifs du Groupe est employé dans un pays ayant une obligation légale de reporter le pourcentage de personnes en situation de handicap.

Pourcentage de salariés en situation de handicap	2025
Groupe Bel *Périmètre : pays ayant une obligation légale de reporter le pourcentage de personnes en situation de handicap représentant 83 % des effectifs du Groupe.*	3,9 %

Ce chiffre a été atteint notamment grâce à des politiques de recrutement et au travail d'accessibilité fait dans les usines du Groupe à travers le monde.

À date, aucun objectif quantitatif n'a été mis en place. Néanmoins, le Groupe a pour ambition dans les prochaines années de comprendre les spécificités de chaque pays, pour s'assurer que chacun d'entre eux dispose d'un programme spécifique en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

3.3.1.2.1.3 Become : formation et développement des compétences

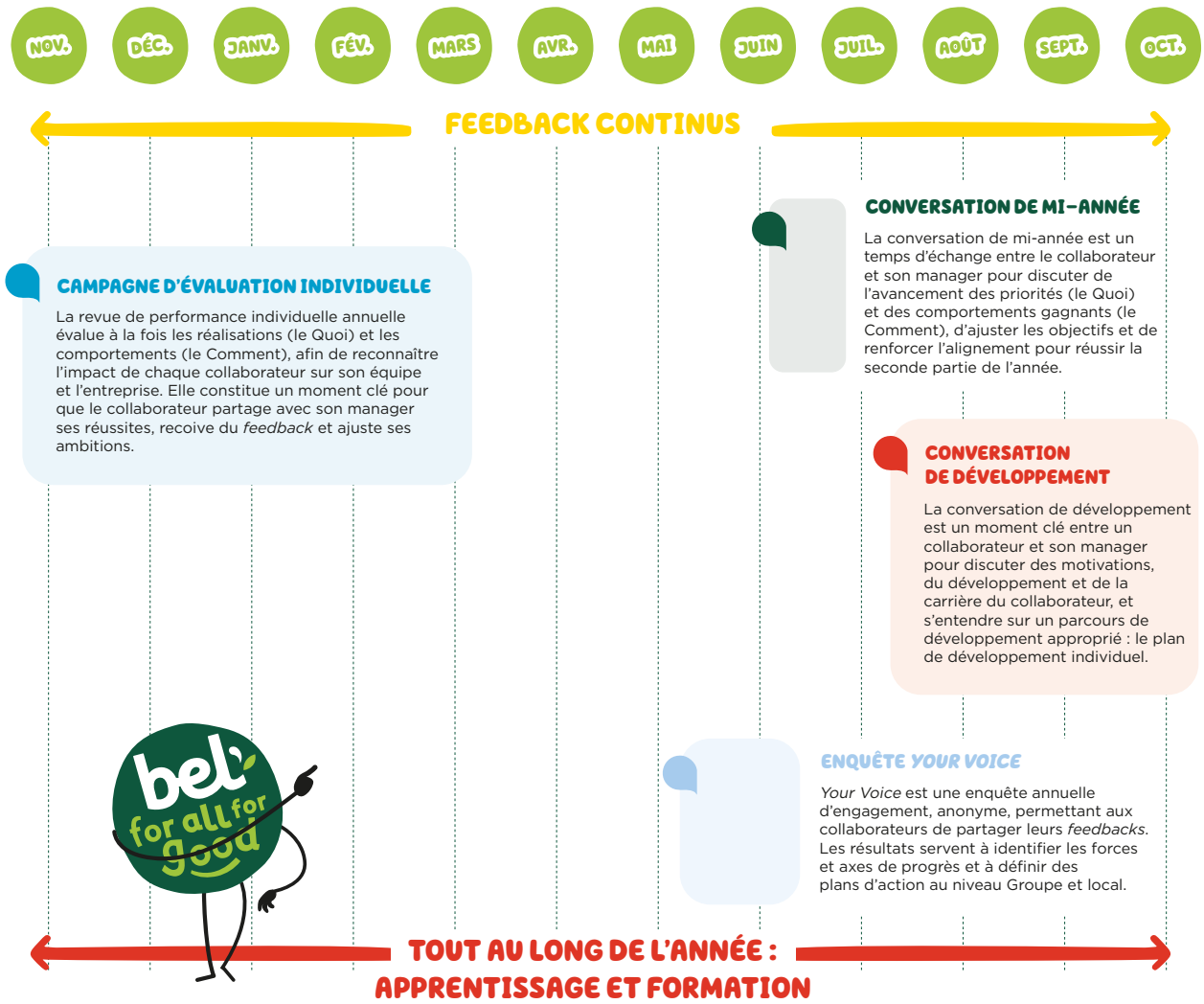
Actions, objectifs et indicateurs en matière de formation et développement des compétences (S1-4, S1-5, S1-13)

En 2023, le Groupe a déployé le programme Talents @Bel, conçu pour révéler et développer les talents de ses collaborateurs, afin de renforcer leur contribution au dynamisme du Groupe et à la création de valeur, aujourd'hui comme demain. Le Groupe Bel s'est donné pour ambition qu'à l'horizon 2030, l'ensemble de ses collaborateurs ait pris part chaque année à au moins une action de développement, qu'il s'agisse d'une conversation de développement formelle ou d'une formation. Cet objectif témoigne de la volonté du Groupe d'accompagner durablement la montée en compétences de ses équipes.

Accompagner les collaborateurs dans leur développement

Dans ce cadre et pour accompagner au mieux le développement de ses collaborateurs et accroître leur employabilité, le Groupe a instauré un temps d'échange annuel dédié à une conversation de développement.

> Calendrier temps forts salariés Bel



Entre juillet et octobre de chaque année, le collaborateur et son manager s'alignent sur un parcours de développement approprié (ou Plan de développement individuel – PDI).

Ce moment permet au collaborateur :

- de s'exprimer sur ses leviers de motivation, ses attentes en matière de développement de compétences, ses aspirations ;
- d'avoir de la visibilité sur son évolution au sein du Groupe, et ;
- de construire un parcours de développement aligné avec ses objectifs et ceux du Groupe.

Ce nouveau temps d'échange a été initié en 2023 pour les collaborateurs connectés, hors périmètre Squeeze. En 2024, les collaborateurs connectés de Squeeze ont rejoint cette approche et un pilote a été mené dans quelques usines pour les collaborateurs non connectés.

Pour le Groupe, il s'agit d'une opportunité de développer les compétences des collaborateurs, de favoriser leur épanouissement et leur engagement. Ces échanges portent également sur la mobilité professionnelle et/ou géographique, ainsi que sur l'évolution de carrière. À terme, l'objectif est que chaque collaborateur puisse avoir, au minimum, une conversation de développement par an.

Du côté des usines, le Groupe souhaite également mettre en place une culture où les collaborateurs sont encouragés à partager leurs connaissances de manière continue. Cette approche, en plus de favoriser l'autonomie et la responsabilisation des équipes, renforce la cohésion et la performance des opérations.

Suivi des actions de développement	2024	2025
Collaborateurs éligibles[a] ayant eu une conversation de développement[b] *(%)*	84 %	86 %

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

Soutenir le développement par l'entretien d'évaluation de la performance

Autre temps fort déployé : la conversation d'Impact. Celle-ci vise à reconnaître la performance individuelle, qui repose sur le mérite de chaque collaborateur, tout en veillant à ce que cette reconnaissance soit équitable. Ainsi, la performance de chaque collaborateur est évaluée en fonction des objectifs fixés conjointement avec son manager en début d'année.

Ces objectifs sont actualisés en cours d'année à travers notamment, des entretiens de mi-année permettant de faire le point sur les réussites et les axes de progrès.

Pour accompagner ces temps forts, des initiatives sont menées par les ressources humaines pour guider les managers et les collaborateurs dans leur réflexion et préparer au mieux ce temps d'engagement.

Évaluation de la performance individuelle	2024	2025
Employés éligibles[a] ayant bénéficié d'un entretien d'évaluation de performance individuelle[b] *(%)*	93 %	91 %

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

Positionner la formation comme levier stratégique de croissance

En 2024, le Groupe a révisé son modèle opérationnel avec l'ambition de positionner la Formation et le Développement (*Learning and Development*, ou L&D) comme un levier stratégique central pour la croissance du Groupe, en plaçant l'apprenant au cœur de ce modèle.

Chaque année, l'équipe L&D Groupe communique les grandes thématiques et orientations stratégiques, tant sur le plan culturel qu'au niveau des métiers. Cette note, bien que non exhaustive, clarifie les priorités en matière de formation, en tenant compte des besoins des collaborateurs ainsi que des compétences et métiers clés à développer pour le Groupe. Ainsi, pour adapter les compétences et accompagner les métiers dans leur transformation, le Groupe met en avant de nouveaux sujets dans les programmes de formation, grâce à l'Intelligence Artificielle.

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

Pour le déploiement des initiatives de Formation et Développement, *Bel University* demeure la structure interne dédiée à l'amélioration des compétences des collaborateurs de Bel, en collaboration avec les Académies Métiers et les géographies. En septembre 2025, une toute nouvelle plateforme digitale appelée « BLOOM » a été lancée, accessible aux collaborateurs connectés.

Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur - par genre et statut	2024	2025
Nombre moyen d'heures de formation par femme	13,7	15,5
Nombre moyen d'heures de formation par homme	13,7	14,7
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	13,7	15,0
Nombre d'heures de formation moyen par salarié cadre	18,2	20,8
Nombre d'heures de formation moyen par salarié non-cadre	12,2	13,0

3.3.1.2.1.4 Believe : engagement des collaborateurs

Motiver financièrement la performance RSE des collaborateurs

La rémunération variable est un moyen pour le Groupe de motiver l'ensemble des managers éligibles à une rémunération variable, à améliorer la performance du Groupe en matière de développement durable. Pour l'ensemble des collaborateurs éligibles au bonus, au moins 30 % de la rémunération variable totale est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers, en lien avec la démarche RSE, dont :

- 5 % liés à des critères de santé et sécurité, notamment le nombre d'accidents, et le déploiement de la feuille de route ergonomie (voir section 3.3.1.2.1.2 *« Employee Value Proposition : "Nurture",* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- 5 % liés à des critères de qualité des produits (voir section 3.3.3.2.1.« Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ») ;
- 10 % liés à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions CO_2 des Scopes 1 et 2, et pour le Scope 3, des objectifs d'engagements des agriculteurs APBO dans l'activation de leviers de décarbonation (voir section 3.2.2.3.4 « Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de changement climatique ») ;
- 10 % liés à des objectifs pour garantir l'équité dans l'accès aux postes de *Leadership* entre les femmes et les hommes (voir section 3.3.1.1*« Belong »*).

Ces critères s'appliquent à l'identique aux mécanismes de rémunération variable payable en actions, applicables aux cadres dirigeants du Groupe Bel (voir Chapitre 4 du présent document).

En France, les accords d'intéressement de l'UES Bel incluent également des critères de santé et sécurité au travail, représentant 40 % de la rémunération variable.

Partager la valeur auprès de ceux qui la créent

Les collaborateurs du Groupe sont au cœur de la création de valeur du Groupe. Pour la partager durablement, le Groupe a lancé *« We Share »,* un plan mondial d'actionnariat salarié. Le programme a débuté en France, puis aux États-Unis, au Canada et en Chine en 2024. L'actionnariat salarié, en donnant accès de manière transparente à l'ensemble des informations stratégiques du Groupe, offre l'opportunité de changer les modes de conversations entre les collaborateurs et la gouvernance.

En 2025, le plan a été lancé au Maroc, en Slovaquie, en Allemagne, en République tchèque, au Royaume-Uni, en Belgique et au Vietnam. Une deuxième édition a également été lancée en France, aux États-Unis, au Canada et en Chine. Le Groupe prévoit de continuer à étendre ce plan aux autres pays en 2026 et 2027. En 2025, 36 % des salariés éligibles au plan y ont souscrit.

Le Groupe souhaite également donner la possibilité à ses collaborateurs d'entreprendre en interne. Ainsi, en 2023, un incubateur a été mis en place : le *Sales for Good Incubator,* permettant la sélection de trois projets à impact dans 3 géographies clés du Groupe : un projet de réduction du taux de publicités sur le lieu de vente au Portugal, un projet de reforestation en Espagne, et un projet d'insertion professionnelle de jeunes diplômés en Égypte. L'objectif pour le Groupe est d'accélérer la performance de ces projets à impact positif.

Actors for Good : le programme d'engagement à impact des collaborateurs

Le programme *Actors for Good,* lancé en 2021, a pour ambition de sensibiliser les collaborateurs sur des sujets de responsabilité sociétale et de les encourager à s'engager dans des initiatives à impact positif. Plusieurs opportunités leur sont proposées :

- les *Days for Good,* des journées de solidarité organisées par le Groupe, en partenariat avec la Fondation Bel. Sur la base du volontariat, chaque collaborateur peut donner de son temps à une association partenaire. En 2025, la cinquième édition des *Days for Good* a réuni près de 2 400 participants dans le Monde. Résultat ? 29 associations réparties dans le Monde entier ont pu bénéficier du soutien de la Fondation, y compris financier ;
- la Fondation Bel fait régulièrement appel aux collaborateurs du Groupe pour prendre part aux choix et à la réalisation des projets qu'elle soutient, comme l'Arbre de Noël Solidaire au siège du Groupe ;
- depuis 2021, le Groupe s'est aussi engagé à former le plus grand nombre de ses collaborateurs au changement climatique, notamment via la Fresque du climat, un atelier de sensibilisation qui repose sur les recommandations du GIEC. En 2025, la Fresque de l'eau a commencé à être déployée aux collaborateurs, en commençant par le Top management ;
- 120 activistes *(DEI activists*) se sont également portés volontaires pour agir sur les sujets de diversité, d'équité d'inclusion (voir section *« Belong »*).

Comme l'année dernière, plusieurs talks inspirants sur des thématiques environnementales et sociales (eau, diversité, tourbières…) ont également été diffusés auprès des collaborateurs pour les faire grandir sur des sujets de durabilité et sociaux, et des *« CSR Talks »* ont été organisés tous les deux mois pour nourrir la communauté de champions RSE.

3.3.1.2.2 Instances de dialogue et canaux de remontée des alertes en cas d'impacts négatifs (S1-2 - S1-3 - S1-8)

3.3.1.2.2.1 Une culture du dialogue sans cesse enrichie

Si les ressources humaines et les managers de proximité restent les interlocuteurs principaux des collaborateurs, le Groupe favorise les échanges avec l'ensemble des parties prenantes de l'Entreprise. Pour encadrer ce dialogue, le Groupe a mis en place depuis 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial. Elle vient structurer la démarche du Groupe autour de principes essentiels à mettre en œuvre dans chacune de ses géographies. Le respect des législations et le dialogue ouvert avec les instances représentatives, mais aussi avec les managers et salariés en font partie.

De plus, des accords collectifs sont régulièrement signés sur des thématiques prioritaires pour le Groupe et ses collaborateurs. À titre d'exemple, des accords ont été signés sur des sujets de diversité et d'égalité femmes-hommes ces dernières années (voir paragraphe *« Belong :* politique, actions, indicateurs et objectifs » dans la section 3.3.1.2.1.2 *« "Nurture",* la proposition de valeur de Bel pour ses collaborateurs »).

3.3.1.2.2 Couverture des négociations collectives et dialogue social

La place des représentants du personnel élus ou désignés par les collaborateurs est aussi reconnue comme clé pour un dialogue social de qualité. À ce titre, le Groupe reconnaît à tous ses collaborateurs, dans son Code de bonnes pratiques des affaires, le droit d'être représentés par leur(s) syndicat(s), dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail. En 2025, Bel publie le détail des indicateurs demandés par la CSRD en matière de négociations collectives et de dialogue social :

	Couverture des négociations collectives		Dialogue social
Taux de couverture	Salariés – EEE (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)	Salariés – non EEE	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)
0-19 %		Amériques	
20-39 %			
40-59 %		• EMEA (hors EEE) • APAC	
60-79 %			
80-100 %	France		France

Au 31 décembre 2025, 66 % des salariés du Groupe sont couverts par des conventions collectives. Il sont principalement localisés dans l'Espace Économique Européen (EEE). Par ailleurs, 99 % des salariés situés dans l'Espace économique européen (EEE) bénéficient de la présence de représentants des travailleurs sur leur lieu de travail.

3.3.1.2.3 Des comités et des instances dédiés aux intérêts des collaborateurs

Le cadre et les modalités de dialogue peuvent différer selon les géographies (Comité social et économique, *value committee,* Comité syndical, représentants de proximité…) mais l'objectif est toujours le même : favoriser les échanges de manière régulière, transparente et honnête.

Au-delà des instances locales, l'accord avec le Comité d'entreprise européen (CEE) mis en place en 2019 a été renouvelé en 2023 pour quatre ans. Il intègre tous les sites du Groupe Bel de plus de 20 salariés situés sur l'Espace économique européen (EEE), ainsi que la Suisse et le Royaume-Uni, soit 10 pays. Les 21 représentants du personnel se réunissent au moins une fois par an pour initier un temps d'échange entre la Direction générale et le Comité exécutif, et les représentants des différents pays du Groupe sur des sujets transnationaux (stratégie du Groupe, résultats financiers, etc.). Depuis 2023, les sites ayant moins de 20 salariés peuvent également être intégrés au CEE en cas de circonstances exceptionnelles, lorsqu'une réorganisation les concerne par exemple.

Outre-Atlantique, le Groupe organise une réunion par mois, au cours desquels divers sujets peuvent être abordés tels que l'organisation et la transformation du Groupe, la formation, la mobilité, les conditions de travail ou encore la charge de travail.

3.3.1.2.4 Your Voice, l'enquête interne de Bel pour mesurer l'engagement collaborateurs

Depuis 2021, le Groupe mesure chaque année l'engagement de ses collaborateurs au travers de l'enquête *Your Voice* et définit des plans d'action au regard des éléments remontés par les collaborateurs. Ce programme d'engagement permet aux collaborateurs de s'exprimer de manière anonyme, et aux managers, leaders et responsables ressources humaines de recueillir des retours transparents et d'établir des plans d'action, aussi bien au niveau du Groupe que local. Chaque année, de nouvelles questions peuvent être intégrées à l'enquête pour recueillir l'avis des collaborateurs sur des sujets spécifiques, en lien avec la stratégie du Groupe.

Ces actions sont associées à l'objectif du Groupe « Promouvoir un dialogue positif », à laquelle est associé l'indicateur suivant : engagement collaborateur *(Your Voice).* En 2025, l'enquête *Your Voice* a affiché un taux de participation très élevé de 86 % (vs 84 % en 2024). Le sondage a permis de mesurer 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. Pour les populations non connectées (opérateurs dans les usines du Groupe), le taux d'engagement est également de 78 %, avec une participation à l'enquête de 84 %, en hausse de 3 points par rapport à 2024, démontrant l'intérêt de ces populations dans la possibilité de partager leur point de vue. Le Groupe s'est fixé comme objectif d'obtenir la note de 80 sur 100 pour la mesure de l'engagement des collaborateurs d'ici 2030.

Le Groupe souhaite désormais à minima maintenir ce niveau d'engagement parmi les collaborateurs. Pour l'édition de cette année, les principales forces du Groupe identifiées par les répondants concernent les sujets de *Food Safety,* sécurité, la mission et la raison d'être du Groupe, ainsi que le sentiment d'appartenance. Les forces sont les mêmes que celles identifiées suite à l'enquête de l'année dernière. De plus, il est à noter que le Groupe progresse significativement en 2025 par rapport à 2024 sur des sujets clés tels que le sentiment d'appartenance, la diversité, l'équité et l'inclusion la confiance dans le futur de l'entreprise.

Pour transformer ces résultats en opportunités de faire grandir le Groupe, tout en augmentant l'engagement des collaborateurs, le *Chief People Officer* partage les principales forces et les axes d'amélioration accompagnés de plans d'action lors d'une communication Groupe. Ces plans d'action sont ensuite déclinés au niveau de chaque équipe. *Your Voice* permet également de suivre la progression du Groupe sur certains enjeux. À la suite à l'enquête 2025, le Groupe continue à s'engager en faveur de la simplification, de la liberté de parole et de la Diversité, Équité et Inclusion comme les années précédentes, en accord avec la nette évolution des scores liés à ces sujets.

De plus, le Groupe s'est engagé à améliorer le *management* et la reconnaissance non monétaire via la formation des managers et les conversations entre collaborateurs et managers. Pour adresser le bien-être dans les usines, le Groupe continue de déployer son plan ergonomique (voir section 3.3.1.2.1.2 « Mettre en place des pratiques exemplaires et prévenir les risques d'accidents ») et prévoit de déployer un plan d'inclusion spécifique aux opérateurs dans les usines, notamment pour les opératrices.

3.3.1.2.2.5 Canaux de remontée des alertes Bel Ethics Line

Le dispositif d'alerte éthique *Bel Ethics Line*, présenté dans la section 3.4.2.3.2.4 « Le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* » est ouvert aux collaborateurs qui souhaiteraient remonter un incident peut être saisi pour signaler tout comportement qui serait en inadéquation avec les valeurs de Bel.

De plus, les plans d'action déclinés à la suite de l'enquête interne *Your Voice*, font suite aux remontées des préoccupations des collaborateurs (voir section 3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants »).

Pour améliorer le traitement des alertes, un nouveau management des alertes a été mis en place en 2025, s'appuyant sur les unités des ressources humaines. La Direction des ressources humaines et de l'organisation prend désormais en charge le traitement des alertes liées aux collaborateurs, avec le support du Comité *Trust & Ethics* qui est toujours le premier responsable du suivi des alertes.

3.3.1.2.3 Engagements en matière de droits humains et conditions de travail (S1-17)

Outre la vigilance et les actions mises en place pour prévenir les risques de corruption, d'atteinte aux droits humains et à l'environnement dans l'ensemble des pays où le Groupe opère (voir section 3.4.2.3 « Plan de vigilance »), le Groupe participe historiquement à plusieurs initiatives volontaires en matière d'éthique :

- le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son adhésion au Pacte mondial des Nations unies et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits humains, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement ;
- Bel s'assurer également du respect des principes et des droits fondamentaux au travail, énoncés dans les conventions fondamentales de l'OIT portant sur la liberté d'association et les questions de la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de toute forme de discrimination et de toute forme de traite des êtres humains.

Pour l'ensemble de ses politiques et plans d'action, le Groupe veille à respecter l'ensemble des engagements cités. Enfin, le Code de bonnes pratiques des affaires, rappelle les engagements pris par le Groupe pour protéger les droits essentiels des collaborateurs.

Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme liés au personnel du Groupe	2024	2025
Nombre d'alertes éthique déposées par l'intermédiaire de canaux permettant aux effectifs de l'Entreprise de faire part de leurs préoccupations *(Bel Ethics Line)* relatives aux salariés du Groupe[(a)].	37	40
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.	0	0
Nombre d'incidents graves en matière de droits de l'homme liés au personnel de l'Entreprise[(b)], hors incidents de discrimination mentionnés ci-dessous.	0	0
Nombre d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, liés au personnel de l'Entreprise.	[(c)]	0
Montant total des amendes résultant des incidents et plaintes mentionnés ci-dessus.	[(c)]	0

(a) Les alertes peuvent être déposées de manière anonyme ou nominative, selon le choix de la personne qui les signale. Lorsque l'alerte est anonyme, sa classification au sein de la catégorie « relative aux salariés du Groupe » est déterminée sur la base d'une analyse du contenu de l'alerte. Les alertes ne se limitent pas aux atteintes aux droits de l'homme.

(b) Les incidents graves en matière de droits humains désignent le travail des enfants, le travail forcé et l'esclavage moderne.

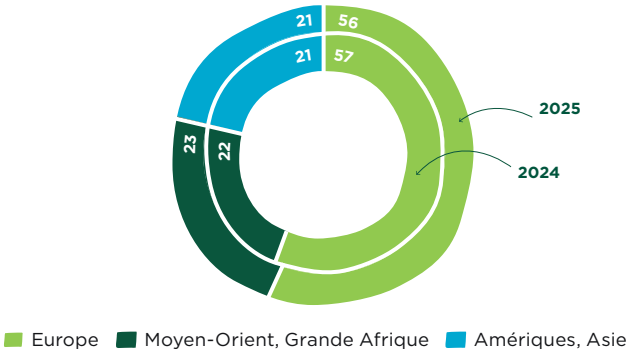
(c) Nouvel indicateur ne bénéficiant pas de données historiques.

3.3.1.2.4 Indicateurs relatifs à la typologie des salariés (S1-6)

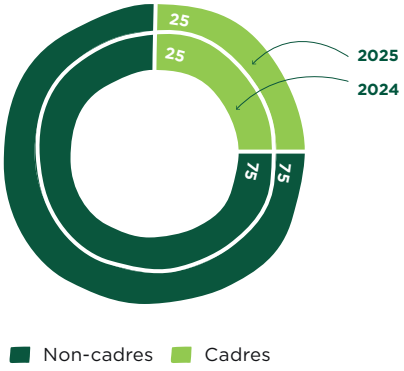
Au 31 décembre 2025, le Groupe comptait 11 147 collaborateurs, (voir Chapitre 5, Note 5 « Rémunération et effectifs »), répartis dans 34 pays, dont deux pays concentrant chacun plus de 10 % des salariés du Groupe que sont la France et les États-Unis (39 % et 13 % des effectifs du Groupe, respectivement). Les effectifs du Groupe (effectifs au 31 décembre 2025, contrats à durée indéterminée et déterminée, alternants, hors stagiaires et VIE) ont diminué par rapport à l'année dernière, à périmètre constant. Cette diminution est compensée notamment par l'intégration cette année de l'entité Shandong JunJun Cheese dans l'état de durabilité (voir section 3.1.1 « Informations générales requises par l'ESRS 2 »).

S'agissant des profils non salariés (intérimaires, travailleurs indépendants, etc.), le Groupe Bel n'est pas en mesure, à date, de les intégrer dans son périmètre de reporting.

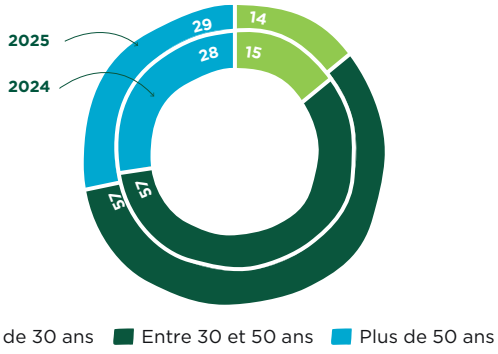
Effectifs par zone géographique *(en %)*



Effectifs par type de statut *(en %)*



Effectifs par âge *(en %)*



Effectifs par type de contrat et par genre

2025	Femme	Homme	Total
Nombre de salariés	3 911	7 236	11 147
dont nombre de salariés permanents	3 426	6 337	9 763
dont nombre de salariés temporaires	485	899	1 384
dont nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	0	0	0
dont nombre de salariés à temps plein	3 733	7 117	10 850
dont nombre de salariés à temps partiel	178	119	297

Effectifs par genre

Effectifs	2024	2025
Masculin	7 126	7 236
Féminin	3 920	3 911
Total Salariés	**11 046**	**11 147**

3.3.1.2.4.1 Taux de rotation des salariés

Bel s'appuie sur son capital humain pour poursuivre son développement et rester leader dans son secteur. Le Groupe est également conscient des dépenses opérationnelles liées au turnover, un indicateur suivi pour mesurer l'efficacité des actions liées à la proposition de valeur employés *« Nurture »*, bien que les départs des collaborateurs puissent être liés à d'autres facteurs.

Le taux de rotation des salariés en 2024 était de 13,4 %, avec 1 455 personnes ayant quitté l'entreprise durant la période. En 2025, le taux de rotation des salariés est de 12 %. Cette évolution s'explique principalement par une diminution du nombre de salariés ayant quitté le Groupe en 2025 et par un changement de périmètre lié à l'intégration de l'entité Shandong JunJun Cheese.

Taux de rotation des salariés

	2024	2025
Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise	1 455	1 354
Taux de rotation[(a)]	13,4	12

(a) Le taux de rotation représente le ratio entre le nombre de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de l'année et le nombre de salariés à la fin de l'année précédente. Hors variation de périmètre.

Les informations liées à la masse salariale du Groupe sont présentées dans la Note 3 des États Financiers présentés au Chapitre 5 du présent document.

ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

4 I-
2 R

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Les travailleurs tout au long de la chaîne de valeur sont au cœur de la création de valeur, de la ferme à la fourchette. Sur l'amont agricole, les éleveurs et les agriculteurs font face à des défis environnementaux croissants. Pour les relever, un accompagnement adapté est nécessaire, mais aussi des conditions économiques stables : une rémunération juste et des revenus sécurisés restent des prérequis indispensables.

Au niveau de l'aval, les micro-entrepreneurs (vendeurs de rue, épiciers), sont issus d'environnements aux ressources limitées dans certaines géographies. Les accompagner, c'est renforcer leur résilience économique, tout en favorisant une proximité entre les marques Bel, ses partenaires et les consommateurs.

NOS ENJEUX

Conditions de travail

Tout au long de la chaîne de valeur, les conditions de travail peuvent se dégrader, exposant les travailleurs à des risques pour leur santé physique et mentale, faute également de dialogue social ou de cadres protecteurs.

Respect des droits humains

Bel est conscient que dans certaines zones géographiques les droits humains continuent d'être bafoués, ce qui l'expose à des risques financiers et de réputation.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

3 politiques structurantes

- Le Code de **bonnes pratiques des affaires**.
- La Charte des **achats responsables**.
- La Charte **amont laitier**.

- **1 partenariat avec nos producteurs partenaires** pour co-construire des relations durables, encourager des pratiques agricoles innovantes et améliorer les conditions de vie et de travail.
- **1 programme dédié à l'accompagnement des micro-entrepreneurs : *Rising Communities*** via la formation, la protection sociale, l'incubation et la croissance.

4 critères sociaux intégrés à l'évaluation Ecovadis des fournisseurs :

- les conditions de travail ;
- le salaire décent ;
- le traitement équitable des salariés au travers d'actions pour la gestion de carrière et ;
- la formation et sur les sujets de diversité et inclusion.

bel for all for good NOS AVANCÉES

90 %
des éleveurs ont reçu une visite d'un technicien Bel et ont été invités à une réunion annuelle

+8 000
bénéficiaires du programme *Rising Communities*

64/100
Score moyen EcoVadis des fournisseurs du Groupe

3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)

3.3.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 – SBM3)

La chaîne de valeur du Groupe (présentée dans la section 3.1.4.1.2) est longue et complexe, avec de nombreux acteurs, qui peuvent être exposés à des conditions de travail propres à leur secteur d'activité ou bien être.

Typologie de travailleurs	Position sur la chaîne de valeur	Principaux enjeux	Réponses de Bel
Agriculteurs et producteurs partenaires (lait, pommes, matières grasses végétales, autres fruits)	Amont agricole	• Santé physique et mentale (risque d'accident et de maladies longue durée horaires intenses, stress, risque de burn-out) • Respect des droits humains (travailleurs sans papiers, sur l'amont laitier et fruitier aux États-Unis) et des libertés fondamentales	• Charte pour un amont laitier durable • Fixation d'un prix du lait sur le moyen/long terme • Accompagnement vers des pratiques d'agriculture régénératrice • Enquête Farmers Voice, pour collecter les retours des éleveurs laitiers • Approvisionnement en fruits certifiés
Collaborateurs de nos fournisseurs et sous-traitants	Amont	• Santé physique et mentale (risque d'accident et de maladies longue durée horaires intenses, stress, risque de burn-out) • Dialogue social peu structuré • Inégalités au travail (accès aux opportunités, conditions de travail, salaire, possibilités de développement, etc.) • Respect des droits humains et des libertés fondamentales	• Code de bonnes pratiques des affaires • Charte des achats responsables • Évaluations EcoVadis
Partenaires microentrepreneurs	Aval	• Revenus irréguliers • Précarité économique et sociale • Accès limité à la formation	• Programmes de formation à l'entrepreneuriat et au commerce • Développement des compétences • Couverture santé
Collaborateurs de nos clients	Aval	• Conditions de travail (y compris salaires bas et manque de protection sociale) • Santé physique et mentale (risque d'accident et de maladies longue durée horaires intenses, stress, risque de burn-out) • Adaptation aux nouvelles technologies	• Code de bonnes pratiques des affaires

L'ensemble des impacts, risques et opportunités liés aux activités du Groupe sont à retrouver dans la section 3.1.2.3 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires ».

En 2025, Bel a mis en place une analyse de risques RSE et anticorruption achats ayant pour objectif d'identifier entre autres le risque social chez une sélection de fournisseurs. L'objectif de cette analyse est d'identifier les fournisseurs à risque et mettre en place des plans d'action d'amélioration à partir de 2026. Cette analyse ne porte pas sur les producteurs agricoles de lait et de pommes.

3.3.2.2 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)

3.3.2.2.1 La Charte des achats responsables

Les activités du Groupe emploient de nombreux et divers travailleurs, de la ferme à la fourchette, soit sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en amont et en aval. Pour garantir des relations de confiance et durables, le Groupe souhaite formaliser dans les prochaines années une politique spécifique aux travailleurs de sa chaîne de valeur. Celle-ci s'attachera à couvrir les impacts, risques et opportunités identifiés par Bel. Cette politique sera conforme aux instruments internationalement reconnus. Dans le cadre de cette future politique, le Groupe souhaite également que ses initiatives auprès des travailleurs de sa chaîne de valeur soient cohérentes avec les engagements pris pour ses collaborateurs et formalisés dans son *Employee Value Proposition* (voir section 3.3.1.2.1.2 *« Employee Value Proposition : "Nurture"* la proposition de valeur de Bel pour ses collaborateurs »).

En attendant la formalisation de cette politique, le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe a été conçu en tenant compte des intérêts des salariés de ses fournisseurs et de ses clients. Il vise à protéger leurs droits fondamentaux et à instaurer des relations de confiance sur le long terme.

La Charte des achats responsables permet également d'adresser les sujets des travailleurs de la chaîne de valeur en amont et la Charte pour un amont laitier durable s'applique plus particulièrement aux producteurs laitiers. Ces documents sont conformes aux instruments internationalement reconnus tels que les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Par ailleurs, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales seront intégrés à la nouvelle version de Charte des achats responsables diffusée à partir de 2026.

3.3.2.2.2 La Charte pour un amont laitier durable

Chaque comportement, décision et engagement est ainsi guidé par les intérêts et points de vue des parties prenantes du Groupe sur sa chaîne de valeur.

La filière laitière joue un rôle social majeur au sein de nombreuses communautés locales. En tant qu'acteur de la filière, le Groupe a un rôle à jouer pour participer à de meilleures conditions de vie et de travail, tout en participant à la transformation de la chaîne alimentaire.

À travers le pilier Producteurs partenaires de sa Charte pour un amont laitier durable, le plan d'action du Groupe consiste à coconstruire des relations de long terme avec les producteurs laitiers qui contribuent à des pratiques agricoles plus efficaces, durables et innovantes. Trois engagements découlent de ce pilier :

1. **Être un partenaire proche et fiable :** la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs laitiers sont au cœur des préoccupations du Groupe. Bel s'est ainsi fixé comme objectif qu'à l'horizon 2025, 100 % des exploitations soient visitées au moins une fois par an et invitées à une réunion annuelle. Ces visites visent à garantir la transparence des échanges et partager la vision du Groupe et de ses activités. À fin 2025, 90% des exploitations ont reçu cette visite, hors bassins laitiers canadiens et américains.
2. **Créer un équilibre économique juste et durable :** le Groupe souhaite créer un équilibre économique juste et durable en favoriser des relations contractuelles de long terme. Cela passe par un soutien financier aux pratiques durables, en faisant la promotion de revenus additionnels pour les producteurs (transformation à la ferme, arbres fruitiers sur la ferme, etc.).
3. **Encourager les générations futures :** le Groupe souhaite renforcer l'attractivité du métier et soutenir les générations futures, grâce à une offre de formation pour les agriculteurs et la promotion des pratiques innovantes et durables via des fermes « vitrines ». L'objectif est qu'en 2025, 100 % des pays aient un programme de « Renouvellement générationnel » mis en place.

La Charte pour un amont laitier durable est sous la responsabilité du Directeur achats Lait, rattaché à la Direction des achats Groupe. Il porte la vision de la filière et remonte les avancées auprès du Comité opérationnel RSE.

3.3.2.3 Actions, objectifs et indicateurs (S2-4 – S2-5)

Pour s'assurer que la transition du Groupe s'opère de manière responsable, Bel adhère au principe de transition juste. Elle est définie par l'OIT comme le fait de « rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté ».

Pour cela, plusieurs dispositifs sont mis en œuvre pour accompagner les différents acteurs qui travaillent avec le Groupe. Pour suivre ses plans d'action, Bel a défini une série d'objectifs réalistes, en prenant en compte ses parties prenantes ainsi que les pratiques sectorielles.

En 2025, aucun incident grave en matière de droits de l'homme[1] n'a été signalé concernant les travailleurs de la chaîne de valeur.

3.3.2.3.1 En amont, auprès de ses fournisseurs

Pour garantir la protection des travailleurs de ses fournisseurs, le Groupe s'appuie, en plus du Code de bonnes pratiques des affaires, sur les principes de sa Charte des achats responsables, qui s'applique au Groupe ainsi qu'à ses fournisseurs et partenaires. En 2025, Bel a également mis place une nouvelle analyse de risque RSE et anticorruption achats portant sur une sélection de fournisseurs. Cette analyse porte sur quatre sujets : intégrité, social, changement climatique et eau, en vue d'identifier les risques potentiels et d'envisager des plans d'action.

3.3.2.3.2 En amont, à travers le pilier Producteurs partenaires de la Charte pour un amont laitier durable

1. **Être un partenaire proche et fiable :** une grande partie du lait utilisé dans les produits du Groupe est collectée directement auprès des producteurs partenaires tous les deux ou trois jours. Le Groupe s'appuie sur ce lien direct et régulier pour développer des relations durables avec les producteurs laitiers même dans un contexte économique fragile.

   Si le dialogue direct entre les agriculteurs et les équipes locales du Groupe est privilégié autant que possible, le Groupe a aussi souhaité disposer d'un dispositif alternatif

(1) Les incidents graves en matière de droits humains désignent le travail des enfants, le travail forcé et l'esclavage moderne.

pour recueillir l'avis de ses partenaires directement. C'est pourquoi l'enquête *Farmer's Voice* a été lancée au niveau du Groupe en 2023. Celle-ci propose une série de questions, qui sont ensuite envoyées aux équipes locales. Celles-ci sont ensuite libres d'aller soumettre ces questions dans chaque ferme partenaire, comme c'est le cas en Pologne, tandis que d'autres choisissent un questionnaire en ligne transmis aux agriculteurs. Une fois les résultats analysés, des thématiques spécifiques sont identifiées (conditions de travail, prix du lait, etc.), de sorte à définir un plan d'action.

En 2023, le Groupe a lancé la première enquête pilote auprès d'agriculteurs en Pologne et au Portugal, avec des questions notamment en lien avec des sujets de juste rémunération et de charge de travail. Le déploiement s'est poursuivi dans les autres bassins en 2025, en France, en Iran et en Slovaquie. À l'horizon 2030, 100 % des producteurs partenaires devraient avoir accès à l'enquête. À noter que cet objectif n'inclut pas les bassins laitiers aux États-Unis et au Canada car le Groupe travaille avec des intermédiaires dans ces bassins et n'a donc pas de lien direct avec les éleveurs laitiers.

Les équipes lait des différents bassins laitiers sont responsables de ces interactions.

2. **Créer un équilibre économique juste et durable :** le Groupe Bel poursuit son partenariat stratégique avec l'APBO (Association des producteurs de lait Bel Ouest), son principal bassin laitier en France. Ce partenariat repose sur un engagement commun en faveur d'une juste rémunération des éleveurs, condition essentielle pour assurer la pérennité des exploitations et encourager une production durable.

   Dans ce cadre, et face à une conjoncture économique instable, des clauses de révision du prix ont été intégrées aux accords. Elles permettent d'ajuster plus rapidement le prix du lait en cas de variation significative des coûts de production. L'accord Mon BB Lait® durable 2026 inclut ainsi une revalorisation de la part de la main-d'œuvre dans les coûts de production du lait et une prime conjoncturelle en marque de soutien aux éleveurs face aux difficultés climatiques et sanitaires auxquelles ils sont confrontés depuis plusieurs mois.

   Le Groupe renforce ainsi sa volonté de soutenir les producteurs et de construire une relation équitable sur le long terme. Cette approche offre aussi aux éleveurs une meilleure reconnaissance de leur travail, une visibilité avec un prix annuel du lait, et un climat de confiance favorable au développement. Sur le long terme, l'accord entre le Groupe et l'APBO donne les moyens de réaffirmer des engagements autour de la valorisation monétaire des pratiques d'élevages différenciantes : alimentation animale sans OGM, accès au pâturage, ou décarbonation de la filière.

   Cette année, l'accord s'est doté d'une nouvelle ambition renforcée en matière d'accélération de la transition environnementale des exploitations (voir section 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »).

   Par ailleurs, depuis 2023 le prix du lait est indexé à 100 % sur les coûts de production des agriculteurs, en suivant l'indicateur public Ipampa Lait de vache.

   Enfin, en s'engageant dans l'agriculture régénératrice, le Groupe favorise également, à long terme, une plus grande résilience économique des exploitations.

3. **Encourager les générations futures :** À fin 2025, l'ensemble des pays disposent d'un plan ou d'un programme. En France pour la quatrième année consécutive en 2025, les marques Babybel®, Kiri® et Boursin® aident à financer une partie des projets des jeunes éleveurs qui s'installent : nouvelles clôtures, niches à veau, abreuvoirs, etc. Pour sensibiliser les consommateurs, Babybel®, Boursin® et Kiri® les encourage à participer à une cagnotte de 100 000 euros, qui est ensuite reversée à plusieurs jeunes éleveurs pour financer un projet dans leurs exploitations.

   Les actions du Groupe en faveur de l'amont laitier sont suivies par le directeur achats Lait, rattaché à la Direction des achats Groupe. Il porte la vision de la filière et remonte les avancées auprès du Comité opérationnel RSE.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle[(a)]*	88 %	90 %	100 %	100 %	

(a) Hors bassins laitiers américains et canadiens.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

3.3.2.3.3 En amont, auprès des pomiculteurs

L'essentiel de l'approvisionnement en fruits du Groupe provient des fruits écartés du marché du frais en raison de leur aspect. Ainsi, n'étant pas un client direct de la filière, les leviers d'action du Groupe pour faire évoluer la chaîne de valeur sont limités. Pour autant, le Groupe entretient en France et aux États-Unis un dialogue régulier avec les acteurs de la filière (associations, coopératives, etc.), de sorte à être une partie prenante active dans la structuration de la filière et ainsi veiller à une juste rémunération des pomiculteurs.

Par ailleurs, en France, 100 % des pommes achetées par le Groupe sont labellisées « Vergers écoresponsables ». Pour obtenir ce label, les producteurs de pommes doivent répondre à des critères sociaux sur la santé, sécurité et les conditions de travail des travailleurs dans les vergers y compris la rémunération minimum à verser à ces travailleurs.

En 2023, le Groupe a accéléré son engagement et soutient ainsi la filière des producteurs de pommes français. Bel s'engage sur un prix indexé et une durée pour permettre de garantir une rémunération alignée avec l'évolution des coûts de production conformément à la loi « Egalim ». Il garantit aussi les approvisionnements en fruits. Enfin, dans le cadre de son engagement sur l'agriculture régénératrice, Bel intègre un pilier sur le respect des conditions de travail, qui intègre un dispositif de formation dédié à cet enjeu.

La transition vers l'agriculture régénératrice promue par le Groupe contribuera également à terme à une meilleure résilience économique des vergers.

Pour ses autres matières premières végétales entrant dans la composition de ses desserts fruitiers, et lorsque cela est possible, le Groupe souhaite privilégier un approvisionnement responsable via des certifications. C'est le cas par exemple, de la banane et de la vanille, en partie certifiées commerce équitable par Max Havelaar.

Les actions menées sur l'amont fruitier sont pilotées par la Direction des achats Groupe, auprès de laquelle les équipes locales France et États-Unis reportent.

3.3.2.3.4 En amont, auprès des travailleurs de la filière des matières grasses végétales

Bien que le Groupe ne soit pas un acteur majeur du marché des matières grasses végétales, Bel est conscient que leur production – notamment l'huile de palme – présente des risques en matière de droits sociaux et humains des travailleurs de la chaîne de valeur. Par conséquent, le Groupe veille à ce que 100 % des matières grasses végétales soient responsables (voir section 3.2.4.2.3.2 « S'approvisionner durablement en matières grasses végétales »).

3.3.2.3.5 En amont, auprès des travailleurs de nos autres fournisseurs y compris nos sous-traitants

Depuis 2024, le Groupe a ajouté dans l'évaluation EcoVadis de ses fournisseurs des critères sociaux, en plus des critères précédemment regardés sur la santé et la sécurité des travailleurs. Ces critères couvrent notamment :

- les conditions de travail ;
- le salaire décent ;
- le traitement équitable des salariés au travers d'actions pour la gestion de carrière et ;
- la formation et sur les sujets de diversité et inclusion.

En 2025, l'équipe Achats Responsables a effectué une analyse de risques RSE et anticorruption de ses fournisseurs. Sur les quatre piliers de cette analyse, l'un porte spécifiquement sur le respect des droits humains et les conditions de travail des travailleurs. Ce travail a permis à Bel d'identifier les fournisseurs à risques sur les critères sociaux. L'année prochaine, le Groupe souhaite identifier les plans d'action prioritaires pour les accompagner dans l'amélioration de leurs pratiques.

De plus, spécifiquement pour les sous-traitants, et pour répondre aux impacts négatifs potentiels sur la santé et la sécurité des collaborateurs de la chaîne de valeur, le Groupe Bel demande lorsque cela est pertinent, à ses sous-traitants de se faire certifier selon la norme ISO 45001.

3.3.2.3.6 En aval, en soutenant des partenaires microentrepreneurs

Incarnant pleinement la mission du Groupe *For All. For Good.*, l'*Inclusive Business,* piloté par l'équipe *Bel Growth,* est particulièrement stratégique.

En 2023, une nouvelle vision a été définie, au travers de laquelle le Groupe s'engage à impacter positivement 40 000 micro-entrepreneurs d'ici à 2030 dans les pays clés du Groupe et du programme[(1)] mais également sur d'autres géographies où de nouvelles opportunités sont explorées.

Pour atteindre cette ambition, le programme « *Rising Communities* » structure ses actions autour de quatre piliers complémentaires : « *Improve Livelihoods* », « *Develop Capabilities* », « *Nurture Entrepreneurship* » et « *Foster Growth for Good* ».

L'objectif principal de ce programme est de favoriser la résilience économique des communautés. *Rising Communities* est ainsi adapté en fonction des pays et des besoins identifiés des communautés de microentrepreneurs.

Improve Livelihoods - Améliorer les conditions de vie au travers de la protection sociale

Le statut de microentrepreneur ne garantit pas un accès à un régime de protection sociale couvrant les aléas de la vie. Cette situation peut aggraver la précarité des entrepreneurs, mais également de leur famille.

- **Au Vietnam**, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de microentrepreneurs (vendeurs de rue) pour commercialiser ses produits et élargir son bassin de consommateurs. En échange, le Groupe les accompagne dans le développement et la pérennisation de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à des bons d'achat pharmaceutiques.
- **À Madagascar,** les vendeurs de rue à Tananarive et sa banlieue, en contrepartie de la vente de La Vache qui rit® sur leurs étals, bénéficient d'une couverture santé, d'un remboursement de lunettes de vue ou encore de bons d'achat pour les fournitures scolaires.

En 2025, 2 263 personnes (familles des micro-entrepreneurs inclues) bénéficient des services de santé d'un programme d'*Inclusive Business* Bel.

Develop Capabilities - Développer les compétences

Pour aider au développement des compétences professionnalisantes, le programme *Rising Communities* propose plusieurs dispositifs de formation à destination des micro-entrepreneurs et de leur famille :

- **Au Maroc**, un dispositif est dédié aux enfants de nos commerçants *traditional trade*, leur offrant des heures de cours particuliers à domicile afin d'améliorer leur réussite scolaire.
- **En Inde**, nos centres d'apprentissage « *Nurture for good* » proposent un parcours éducatif structuré aux enfants de nos producteurs de lait et de nos vendeurs de rue (*breadwallas*). Ces centres accompagnent les jeunes de 6 à 18 ans, leur offrant un environnement d'apprentissage stable, continu et sécurisé.

(1) Maroc, Vietnam, Égypte, Inde et Madagascar.

- **En Égypte**, en partenariat avec le Samusocial et les enseignes Carrefour, Hyper One et McDonald's, le Groupe a mis en place en septembre 2024 un programme permettant de former les jeunes sans abris n'étant plus éligibles aux programmes de soutien du gouvernement. Ils peuvent par exemple se former aux pratiques de *merchandising*, favorisant ainsi leur employabilité au sein de la filiale Bel Égypte ou dans les magasins des enseignes partenaires.

En 2025 2 379 personnes ont bénéficié de ces programmes de formation.

Nurture Entrepreneurship - Promouvoir l'entrepreneuriat

Les microentreprises jouent un rôle clé en matière d'emploi et de résilience économique à l'échelle locale. À condition d'avoir les clés pour développer son activité et la pérenniser.

- **En Égypte**, en partenariat avec Danone, le programme *Omda* a été lancé en 2025. Il consiste à délivrer des formations et à apporter un soutien financier, aux entrepreneurs qui souhaitent devenir microdistributeurs et ainsi livrer les produits du Groupe dans des zones rurales non couvertes aujourd'hui par la filiale. Ce programme permet donc de développer l'entrepreneuriat, tout en élargissant l'offre produit Bel et le chiffre d'affaires associé pour les revendeurs et en facilitant l'accès de ces produits aux consommateurs sur ces zones isolées.
- **En Égypte** toujours, un programme de microfinance, *Fawry*, a été déployé. Il facilite le recours à des microprêts afin d'assurer aux épiciers un approvisionnement régulier de leur commerce. Le coût de ce prêt est pris en charge par Bel Égypte.

En 2025, ce sont 2 543 personnes qui ont bénéféficées de ces mesures d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Foster Growth for Good - Cultiver une croissance durable

Une fois accompagnée, la microentreprise continue d'être suivie par le programme *Rising Communities* afin de poursuivre son développement économique :

- **Au Vietnam**, Bel accompagne des vendeurs de *street food* en leur permettant d'améliorer leur visibilité grâce à du matériel destiné à aménager leur stand mobile, le rendant ainsi plus visible et plus attractif.
- **Au Cameroun**, le Groupe a lancé au dernier trimestre 2025 un test auprès des vendeurs de rue leur permettant de gagner en visibilité pour favoriser leur attractivité et accroître leur chiffre d'affaires.

250 personnes ont bénéficié de cet accompagnement à la croissance en 2025.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	Nombre de bénéficiaires d'un programme *Rising Communities**	4 239	8 397[(a)]	[(b)]	40 000	

(a) À partir de 2025, l'indicateur est calculé de façon incrémentale d'une année à l'autre, avec pour point de départ 2024.
(b) L'objectif a été défini pour 2030, sans objectif intermédiaire.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

2025 marque une nouvelle étape : forts de l'accélération entamée en 2024, Bel a déjà atteint 20 % de son ambition 2030. En 2026, le Groupe souhaite aller plus loin encore en donnant à chaque pays les moyens de faire rayonner le programme *Rising Communities* localement et d'inspirer d'autres entrepreneurs à le rejoindre.

Le nombre de bénéficiaire est suivi et calculé par les pays déployant les programmes, et consolidé au niveau Groupe. Un même microentrepreneur pouvant bénéficier de plusieurs dispositifs d'accompagnement du programme Rising Communities, il peut être comptabilisé dans plusieurs axes. En conséquence, les nombres de bénéficiaires des différents volets ne peuvent pas être additionnés pour obtenir un total cumulé.

3.3.2.4 Instances de dialogue et canaux de remontée des alertes en cas d'impacts négatifs (S2-2 – S2-3)

Le Groupe encadre les relations avec ses fournisseurs et partenaires à travers sa Charte des achats responsables et son Code de bonnes pratiques des affaires (voir section 3.4.2.4 « Gestion des relations avec les fournisseurs »). D'autres dispositifs dédiés sont également en place :

Catégorie de travailleurs de la chaîne de valeur	Périmètre	Dispositif de dialogue	Processus de remédiations des impacts	Personne(s) en charge
Producteurs laitiers	Amont agricole (bassins laitiers ayant déployé l'enquête)	Famers's Voice	*Bel Ethics Line*[(a)]	Directeur achats Lait Groupe et équipes lait des différents bassins laitiers
Pomiculteurs	Amont agricole	Interactions régulières avec les représentants de l'interprofession		Directions achats locales
Microentrepreneurs bénéficiant d'un programme *Rising Communities*	Aval	Relais locaux Bel et organisations externes accompagnant les programmes		Responsable *Inclusive Business*
Autres travailleurs de la chaîne de valeur	Amont et Aval	Pas de dispositif spécifique		Direction achat *et Trust&Ethics*

(a) Les alertes peuvent être déposées de manière anonyme ou nominative, selon le choix de la personne qui les signale. Lorsque l'alerte est anonyme, sa classification au sein de la catégorie « relative aux travailleurs de la chaîne de valeur » est déterminée sur la base d'une analyse du contenu de l'alerte. Les alertes ne se limitent pas aux atteintes aux droits de l'homme.

Pour s'assurer que les sujets soient intégrés à la stratégie et au modèle d'affaires de Bel, le directeur achats reporte auprès de l'un des membres du Comité exécutif, le *Chief Operations Officer.* La responsable *Inclusive Business* fait partie de l'équipe *Growth,* dont le directeur reporte auprès de du *Chief Growth Officer,* membre du Comité exécutif également. L'efficacité du dialogue est appréciée à travers des mesures de loyauté et de rotation fournisseurs et des éventuelles alertes remontées sur la ligne dédiée du Groupe.

En 2025, aucune alerte transmise via la *Bel Ethics Line* n'a révélé d'impact impliquant un travailleur de la chaîne de valeur du Groupe.

ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

4 I+
1 I-
4 O
5 R

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Avec 10 milliards d'individus à nourrir d'ici à 2050, et dans un contexte où les maladies liées à une alimentation non adaptée continuent de progresser, le groupe Bel se positionne comme un acteur clé du *snacking* sain pour répondre aux enjeux de nutrition et de durabilité. Avec une gamme de produits laitiers, fruitiers et végétaux, Bel propose des produits adaptés à des usages variés, qu'ils soient individuels ou partagés, et veille à répondre aux attentes locales en matière de goût, de nutrition et d'accessibilité.

NOS ENJEUX

Proposer des produits de qualité, sûrs et sains

La sécurité des consommateurs est le premier enjeu du Groupe. Toute défaillance en matière de qualité ou de sécurité alimentaire peut entraîner des conséquences graves sur la santé, ainsi que des risques juridiques, financiers, réputationnels ou de continuité d'activité.

Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable

Proposer des produits qui allient plaisir, équilibre nutritionnel et bonnes habitudes alimentaires contribue positivement à la santé des consommateurs, tout en renforçant l'attractivité et la compétitivité du portefeuille.

Renforcer l'accessibilité des produits du Groupe

Une meilleure accessibilité contribue positivement à l'alimentation des consommateurs en répondant à la diversité des besoins nutritionnels, des modes de vie, des contextes géographiques et des niveaux de prix. À l'inverse, le manque d'accessibilité présente un risque de moindre adéquation avec les attentes du marché.

Communiquer de manière responsable

Une information claire, loyale et accessible préserve la confiance des consommateurs et réduit les risques réputationnels, réglementaires et opérationnels.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

6 politiques structurantes :

- les politiques ***Food safety*** et ***Food Defense*** ;
- la politique **Bel Opérations** qui décline ces principes dans les usines du Groupe ;
- la politique **Nutrition** ;
- la Charte de **communication responsable** ;
- le Guide Bel de support aux **populations vulnérables**.

Une série d'actions pour concilier sécurité, nutrition et accessibilité

- Une culture de la *Food Safety* et des pratiques rigoureuses tout au long de la chaine de valeur.
- La portion individuelle, un format qui concilie nutrition, praticité et accessibilité.
- De nouveaux canaux de distribution (e-commerce, restauration hors domicile, etc.).
- Une offre de portions adaptée à des occasions de *snacking* plus saines.
- Une offre adaptée aux besoins nutritionnels locaux (recettes enrichies en nutriments).
- Des campagnes qui encouragent l'adoption d'une alimentation plus saine et plus durable.
- Un soutien aux populations vulnérables (aide alimentaire, éducation nutritionnelle).
- Des règles d'or pour une communication juste, loyale, transparente.

bel for all for good
NOS AVANCÉES

415 m
de consommateurs ont acheté au moins un produit du Groupe

91 %
de recettes « positives »(1) dans le portefeuille Bel

46 %
de produits « positifs »(2) vendus

(1) Recettes répondant aux critères nutritionnels Bel Nutri+ ou contenant 0 ou 1 additif.
(2) Un produit est positif s'il répond à des critères nutrition (recettes « positives ») et est bon pour l'environnement.

3.3.3 Consommateurs (ESRS S4)

3.3.3.1 Stratégie

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

Le Groupe Bel s'adresse à une diversité de consommateurs à travers ses marques et ses géographies. En tant qu'acteur du *snacking* sain, Bel propose des produits adaptés à des usages variés, qu'ils soient individuels ou partagés, et veille à répondre aux attentes locales en matière de goût, de nutrition et d'accessibilité. Cette approche repose sur une écoute active des consommateurs, via des études, des tests produits et des échanges réguliers, notamment au travers des réseaux sociaux, afin de s'assurer de la pertinence et la qualité de son offre.

Avec sur la planète près de 10 milliards d'individus à nourrir d'ici à 2050, le Groupe Bel se positionne comme un acteur clé pour répondre aux enjeux de nutrition et de durabilité.

Dans un contexte où 30 % de la population mondiale souffre d'insécurité alimentaire, tandis qu'à l'autre extrême, les maladies liées à une alimentation non adaptée continuent de progresser, notamment l'obésité et les maladies non transmissibles (diabète, maladies cardiovasculaires, hypertension, etc.), le Groupe a pleine conscience de sa responsabilité et souhaite faire partie des solutions.

Avec une gamme de produits laitiers, fruitiers et végétaux, le Groupe s'engage ainsi à prendre en compte les nouvelles habitudes alimentaires des consommateurs, tout en proposant des produits qui participent à un mode de vie plus sain et plus durable.

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

L'ensemble des impacts, risques et opportunités liés aux activités du Groupe sont à retrouver dans la section 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires ».

3.3.3.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

Le Groupe souhaite agir de manière concrète sur les quatre piliers de l'alimentation durable tels que définis par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) :

- en optimisant la qualité des produits, à la fois nutritionnelle et sanitaire (voir sections 3.3.3.2.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains » et 3.3.3.2.2 « Contribuer à une alimentation plus saine et durable ») ;
- en développant l'accessibilité de ses produits au plus grand nombre (voir section 3.3.3.2.3 « Renforcer l'accessibilité des produits Bel ») ;
- en veillant à l'acceptabilité culturelle des produits (voir section 3.3.3.2.3 « Renforcer l'accessibilité des produits Bel ») ;
- en limitant leur impact environnemental (voir section 3.2 « Environnement »).

Pour être au rendez-vous des attentes des 415 millions de consommateurs actuels et de l'objectif de 500 millions de consommateurs en 2030, le Groupe a identifié quatre axes majeurs, décrits dans les sous-chapitres suivants :

- proposer des produits de qualité, sûrs et sains ;
- contribuer à une alimentation plus saine et durable ;
- renforcer l'accessibilité des produits du Groupe ;
- communiquer de manière responsable.

3.3.3.2.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains

3.3.3.2.1.1 Politique en matière de sécurité alimentaire (S4-1)

Avec une chaîne d'approvisionnement longue et complexe, le Groupe a mis en place une politique pour mieux combattre et prévenir les pratiques frauduleuses tout au long de sa chaîne de valeur, et préserver la qualité de ses produits. L'objectif de cette politique est également de s'assurer que les additifs nécessaires à la sécurité sanitaire soient encadrés (voir paragraphe « Vers plus de simplicité dans nos recettes », dans la section 3.3.3.2.1.2 « Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable »).

La *Food Safety* se concentre sur la prévention des contaminations involontaires des produits alimentaires par des agents pathogènes ou des organismes de détérioration.

La *Food Defense* quant à elle, vise à protéger les produits alimentaires contre toute tentative de contamination intentionnelle par des agents biologiques, chimiques, physiques ou radiologiques. Ces deux approches complémentaires sont essentielles pour assurer la sécurité des aliments car elles concernent directement la qualité et la sûreté des produits proposés aux consommateurs.

Soucieux de la santé de ses consommateurs, le Groupe met en place les mesures nécessaires pour garantir l'application de normes de sécurité des aliments strictes et respecter les exigences réglementaires. Le Groupe a pour cela développé sa *Food Safety Culture* qui vise à sensibiliser toutes les entités du Groupe à s'engager en faveur de la sécurité des aliments.

Pour prévenir les risques de malveillance, et afin de maintenir la confiance dans la chaîne alimentaire, chaque site est tenu de déployer un plan de *Food Defense,* pour renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises. Celui-ci comprend une évaluation exhaustive des risques et menaces identifiés et la définition et réalisation des plans d'action dédiés, pour maîtriser et diminuer ces risques. Le standard Sûreté des Sites du Groupe Bel, mis à jour en 2025, définit le dispositif de prévention, de protection, de détection et de réaction face aux actes illicites pouvant affecter les sites du Groupe. Sa mise en œuvre relève de chaque directeur d'usine. Reposant sur la méthode des 5A (*Assessment, Accountability, Armor, Awareness, Alert*), il assure la protection des personnes, des biens et des infrastructures, en s'adaptant aux menaces locales et en garantissant une cohérence entre les sites. Ce dispositif harmonisé renforce la résilience opérationnelle et répond aux exigences réglementaires et internes en matière de sûreté.

Depuis 2020, la politique de prévention de la fraude alimentaire *(Food Fraud)* a été complétée par une analyse de vulnérabilité afin d'identifier les produits, les matières premières et les emballages les plus exposés au risque de fraude et qui nécessitent par conséquent des contrôles approfondis et réguliers.

Opérationnellement, la politique de management de la Direction industrielle « Bel Opérations » (voir section 3.1.4.2.1 « Déclinaison de la stratégie du Groupe dans ses usines : les engagements Bel Opérations ») intègre une série de recommandations auprès des collaborateurs pour intégrer dans leurs processus de travail les principes de la culture de la *Food Safety* et de la *Food Defense.* En effet, le Groupe renforce la veille, la surveillance et les mesures préventives couvrant l'ensemble des opérations industrielles et des étapes de la chaîne de distribution des produits jusqu'au consommateur.

Les enjeux de sécurité des aliments sont portés par la Direction *Trust & Ethics.*

Outre ces politiques, le Groupe s'engage également à suivre les recommandations des certifications suivantes reconnues par la GFSI [(1)]: l'IFS Food, BRC, FSSC 22000 et le code SQF.

Ces politiques permettent au Groupe d'adresser les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double matérialité : elles réduisent les risques critiques liés à la santé des consommateurs, à la réputation et à la continuité des opérations, tout en renforçant les opportunités de confiance, de fidélité et de valorisation des marques.

3.3.3.2.1.2 Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

Une traçabilité des produits tout au long de la chaîne alimentaire

Le Groupe met en œuvre les modalités requises pour assurer une traçabilité légale et optimisée allant des matières premières achetées auprès des fournisseurs jusqu'à la commercialisation des produits. Le Groupe sollicite également la participation de ses fournisseurs afin de respecter un délai d'obtention optimal des résultats de traçabilité.

L'ensemble des dispositions en place, encadrées par une attestation interne, rédigée et portée par l'équipe *Trust & Ethics* au niveau Groupe et s'appliquant à tout le Groupe, permettent au Groupe :

- d'identifier ses fournisseurs ;
- d'identifier ses clients ;
- de stocker et de maîtriser les informations relatives à la sécurité des aliments ;
- de garantir la fiabilité et la sécurité de l'information ;
- de transmettre sans délai injustifié les informations nécessaires aux autorités ;
- de permettre l'identification d'un risque et l'isolement d'une production le cas échéant ;
- d'optimiser l'efficacité des contrôles internes et externes et des éventuels retraits/rappels requis ;
- de mettre en place les modalités de satisfaction aux exigences réglementaires.

Les modalités en application permettent à chaque étape d'identifier les lots de produits dans lesquels un lot de composant a été mis en œuvre.

Le Groupe a également défini des règles d'identification physique du lot de fabrication et de son étiquetage sur les produits. Par ailleurs, outre les marquages obligatoires (codes lots, date de durabilité minimale, etc.), les unités logistiques (palettes, cartons, conteneurs, etc.) sont également identifiées par la mise en œuvre d'un marquage *Serial Shipping Container Code* (SSCC), système d'identification qui garantit la traçabilité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, des tests de la traçabilité sont prévus dans les procédures du Groupe, tant au niveau de l'identification des matières premières que dans les processus de fabrication ou de la traçabilité aval.

Matières premières

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

Pour l'amont fruitier, aux États-Unis et au Canada, le Groupe s'approvisionne très majoritairement en pommes certifiées USDA Gap[(2)], Global GaP, Primus[(3)] ou Canada Gap[(4)], certifications axées notamment sur la sécurité sanitaire. En France, la certification Vergers Ecoresponsables des pommes achetées par le Groupe garantit également la sécurité alimentaire des fruits achetés.

De même, tous les emballages, et notamment ceux qui entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe afin de garantir leur intégrité.

Des audits qualité sont également réalisés auprès des fournisseurs majeurs sélectionnés sur la base d'une analyse des risques. Il peut s'agir de fournisseurs de matières premières, d'emballages sensibles ou encore de fournisseurs de services.

Le Groupe revoit aussi de manière annuelle son dispositif de contrôle des fournisseurs selon les risques émergents nouvellement identifiés par exemple les transferts de contaminants par les emballages. Un programme *Suppliers Relationship Management* (SRM) a par ailleurs été lancé afin de renforcer les performances des fournisseurs stratégiques du Groupe pouvant avoir un impact majeur en cas de défaillance. Les fournisseurs identifiés sont suivis par les équipes achats, qualité et les experts techniques, qui collaborent étroitement pour obtenir les meilleurs résultats.

Produits finis

La traçabilité des produits finis est quant à elle assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateurs (codes lots, date limite d'utilisation optimale ou date limite de consommation, etc.). Toutes les unités logistiques sont identifiées par un marquage faisant le lien avec le code lot du produit. Un outil unique pour le Groupe sert également à indiquer la localisation des lieux de stockage de l'ensemble de ses produits et ce, jusqu'au client final et dans l'ensemble du réseau de distribution et de commercialisation du Groupe.

(1) *Global Food Safety Initiative.*
(2) Les audits USDA GAP sont des audits volontaires qui vérifient que les fruits et légumes sont produits, emballés, manipulés et entreposés afin de minimiser les risques microbiologiques.
(3) PrimusGFS est un programme de certification reconnu par la *Global Food Safety Initiative* (GFSI) couvrant à la fois les pratiques agricoles, les pratiques de fabrication, ainsi que les systèmes de gestion de la sécurité des aliments.
(4) Canada GAP® est un programme de salubrité des aliments pour les entreprises qui produisent, manipulent et vendent des fruits et légumes.

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

Déployer des procédures exigeantes dans les sites de production

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification qualité et *Food Safety* de ses sites industriels selon les normes reconnues par la GFSI (FSCC 22000, IFS, BRC, SQF). Les 26 sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés selon un référentiel reconnu par la GFSI. 100 % des sites de sous-traitance sont également certifiés.

De plus, en 2021, le Groupe a obtenu le statut douanier d'opérateur économique agréé « Simplifications douanières/ Sécurité-Sûreté » (OEA FULL) pour ses sites français (hors activité Squeeze) et pour le siège social, afin de renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises entrants ou sortants de l'Union Européenne. Cette démarche continue d'être progressivement déployée pour atteindre tous les sites industriels avec une activité import/export du Groupe en 2028. Le site polonais du Groupe a obtenu la certification en 2025.

Enfin, le Groupe maintient et améliore son système HACCP *(Hazard Analysis Critical Control Point)* dans l'ensemble de ses sites industriels pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs relatifs à la sécurité des aliments. En 2019, le Groupe a élaboré un standard HACCP Groupe harmonisé, présentant des mesures de maîtrises génériques au titre des exigences de *Food Safety,* qui sont déclinées et mises en application au niveau des sites industriels.

Certification des sites de production*	2024	2025
Part des sites industriels certifiés GFSI (hors sous-traitance)	100 %	100 %
Part des sites industriels certifiés GFSI (avec sous-traitance)	94 %	95 %
Part des usines certifiées douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL)	62 %	71 %

* Indicateurs spécifiques au Groupe Bel *(entity-specific).*

Assurer la qualité et sécurité des aliments des produits lors du transport et stockage aval

Le Groupe réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Une Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution est partagée avec les transporteurs et distributeurs des produits du Groupe, dans ses différentes zones de commercialisation. Le Groupe a également mis en place un réseau de coordinateurs qualité *supply chain, trade* et sous-traitance afin de notamment contrôler et d'optimiser la maîtrise et le respect des exigences de stockage/distribution et faciliter la remontée d'information en cas de réclamation.

Sensibiliser les collaborateurs à la *Food Safety*

Le Groupe a déployé de nombreux contenus autour de la *Food Safety Culture* à tous les niveaux de l'organisation, afin de sensibiliser les collaborateurs et de garantir un haut niveau de qualité et de *Food Safety* dans la fabrication.

Ainsi en 2023, le Groupe a évalué la maturité de sa culture *Food Safety* via une enquête à destination de ses collaborateurs. Cette enquête a révélé des forces clés, telles que l'autonomie des équipes, l'engagement de la Direction et la rigueur des contrôles qualité, tout en identifiant des axes d'amélioration, traduits en plans d'action, actuellement déployés.

La *Food Safety Culture* s'inscrit dans une culture qualité plus large, visant à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à la satisfaction globale des consommateurs, des clients et des citoyens, notamment en matière de qualité et de sécurité des aliments. Le programme *Make Consumer Smile* a été lancé en fin d'année 2024, avec une semaine de sensibilisation de tous les collaborateurs du Groupe au travers de différentes activités pour découvrir tous les aspects de la qualité d'un produit. Les activités d'animation de cette culture se sont poursuivies en 2025 pour assurer le maintien et l'extension de cette sensibilisation à l'importance de garantir la satisfaction globale des consommateurs.

Au cours de ces sessions, la nouvelle version de l'application interne *All Actors* a été présentée. Elle permet à chaque employé de signaler les défauts des produits finis qu'il peut remarquer dans sa vie quotidienne, faisant ainsi de chacun un acteur clé de la qualité.

3.3.3.2.2 Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable

3.3.3.2.2.1 Politique en matière de nutrition (S4-1)

La malnutrition sous toutes ses formes comprend la dénutrition, les carences en vitamines ou en minéraux, le surpoids, l'obésité et les maladies non transmissibles(1) liées à l'alimentation.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en 2022, le nombre d'adultes en surpoids était de 2,5 milliards, dont 890 millions de personnes obèses alors que 390 millions d'adultes souffraient d'insuffisance pondérale(2). Selon l'OMS toujours, les carences nutritionnelles représentent une menace majeure pour la santé publique à l'échelle mondiale.

En tant qu'acteur majeur du *snacking* sain fromager, fruitier et végétal, le Groupe compte agir concrètement sur ces situations, en optimisant la qualité nutritionnelle de ses produits et en promouvant une offre diversifiée, en adéquation avec les recommandations internationales comme celle par exemple de la Commission EAT-Lancet(3), pour une alimentation plus durable : plus de végétaux et un maintien de la consommation de produits laitiers. Au coeur de son modèle, le Groupe s'appuie

(1) Maladies métaboliques type diabète, maladies cardiovasculaires, obésité et certains cancers.
(2) https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/malnutrition.
(3) https://www.thelancet.com/commissions-do/eat-2025.

également sur les connaissances[1] concernant le rôle de l'hédonisme, du goût et du plaisir en matière d'alimentation, comme levier de changement des comportements alimentaires.

Ces enjeux s'incarnent notamment dans la stratégie nutritionnelle du Groupe déclinée en quatre modalités d'actions :

- **amélioration continue de la qualité nutritionnelle des produits** : pour cela, le Groupe appuie sa stratégie sur les recommandations des institutions scientifiques de référence (OMS, autorités de santé régionales, organisations non gouvernementales) et/ou directement d'experts internationaux en nutrition qu'il consulte (Comité scientifique), en tenant compte des besoins des populations locales (études d'évaluation des besoins nutritionnels des populations sur ses marchés). Par exemple, la mise à jour 2025 de la Commission EAT-Lancet[2] confirme qu'une consommation modérée de produits laitiers demeure compatible avec un régime sain et durable, tout en appelant à renforcer la performance environnementale du secteur ;
- **simplification des recettes** : les équipes Nutrition et RID travaillent continuellement à l'optimisation des recettes en tenant compte des évolutions scientifiques et technologiques, sans transiger sur la sécurité des aliments ni sur le goût ;
- **promotion de bons comportements alimentaires** : le Groupe promeut des habitudes de consommation plus saines et équilibrées notamment auprès de ses consommateurs. Pour cela et compte-tenu de la versatilité de ses portions, Bel cible particulièrement l'occasion de consommation en dehors des trois repas principaux. L'objectif : encourager la consommation d'une portion de fromage ou de purées de fruits en en-cas. Une habitude de consommation qui s'observe déjà en Asie et aux États-Unis sur laquelle le Groupe souhaite capitaliser ;
- **en action pour la transition alimentaire** : pour encourager la consommation de produits végétaux, le Groupe travaille à l'élargissement de son offre végétale pour accompagner les consommateurs cherchant à augmenter leur consommation de produits végétaux. Les produits laitiers sont également promus comme de réels contributeurs à l'accroissement de la consommation de légumes (*pairing strategy*) : Bel met à disposition de ses consommateurs des recettes en ligne riches en associations du type : La Vache qui rit® et épinards, Kiri® et soupe de patate douce, Mini Babybel® et carottes, Boursin® et chili végétarien, etc[3]. Les actions du Groupe pour le développement de son offre végétale sont à retrouver dans la section 3.2.1.2.3 « Accélérer le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal ».

Cette politique est pilotée au niveau du Groupe par l'équipe *Impact* qui intègre la RSE (au sein de laquelle est rattachée l'équipe Nutrition) et la Finance. Un Comité d'experts scientifiques internationaux conseille également le Groupe sur les enjeux de nutrition. La politique a été présentée et validée par le Comité exécutif. La brochure nutrition qui reprend ces éléments est disponible sur le site Internet du Groupe[4].

La stratégie nutritionnelle du Groupe s'applique aux marques internationales ciblant les enfants et les familles, sur ses trois territoires, fromager, fruitier et végétal.

3.3.3.2.2.2 Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

Proposer la juste quantité

Les catégories de produits (laitiers et fruitiers) du Groupe sont recommandées par les autorités de santé à travers le monde. Le format en portion individuelle, au cœur du modèle de Bel, est un véritable repère pour consommer la quantité adaptée aux besoins. À titre d'exemple, tous les produits de la catégorie fruits du Groupe représentent une portion de fruits (minimum 80 g) et correspondent à l'une des cinq portions de fruits et légumes recommandées chaque jour par l'OMS. Les fromages en portion, eux participent à couvrir les besoins en calcium et en protéines de qualité tout en limitant l'apport en matières grasses et en sel. Ils représentent un des deux à trois produits laitiers par jour recommandés à travers le monde.

Les données scientifiques démontrent aussi que la portion est un critère majeur pour contrôler les quantités consommées, facteur déterminant pour prévenir la consommation excessive[5]. Il s'agit également d'un format pratique et ludique qui invite à diversifier son alimentation et répond bien à l'évolution des modes de vie des consommateurs.

Une amélioration continue pour une meilleure densité nutritionnelle

Bel Nutri +, une grille de référence pour mesurer et améliorer la performance nutritionnelle

Le Groupe a mis en place depuis 2017 un système de profilage nutritionnel de ses produits. Dénommé « Bel Nutri+ », il s'agit d'une grille d'évaluation reposant sur les recommandations internationales (OMS, EFSA) et validée par un collectif d'experts scientifiques[6]. Décliné par catégories de produits (fromages, purées de fruits, autres *snacks* laitiers ou fruitiers, etc.) et par portion, Bel Nutri+ fixe des seuils des nutriments clés à favoriser (protéines, calcium, fibres) et fixe des seuils sur les nutriments à limiter (matières grasses dont saturées, sodium, sucres ajoutés) pour assurer que les produits du Groupe contribuent au progrès de l'offre disponible pour les consommateurs.

Simplification des recettes

Le Groupe travaille à diminuer autant que possible le nombre d'additifs utilisés pour des recettes plus simples, tout en veillant à maintenir une conservation optimale des produits pour garantir la sécurité des consommateurs, selon les conditions de commercialisation des pays (environnement ambiant ou réfrigéré). À titre d'exemple, côté fruits, 100 % des références fruitées de Pom'Potes® et GoGo squeeZ® contiennent zéro ou un seul additif, selon la définition européenne. De plus, depuis 2021 les colorants et arômes artificiels sont progressivement supprimés des marques cœur : La Vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, et Boursin®.

Les additifs nécessaires pour assurer la sécurité sanitaire ou répondre à des attentes consommateurs (critères organoleptiques), font l'objet d'une vigilance accrue avec l'instauration d'une veille scientifique *ad hoc* en plus du suivi des recommandations des autorités de santé publique. Par ce biais-

(1) https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0195666315300143?via%3Dihub.
(2) https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(25)01201-2/abstract.
(3) https://www.ribambel.com/https://www.ribambel.com/.
(4) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2025/06/brochure-nutrition.pdf.
(5) https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1128.
(6) AgroParisTech, INRA, université de Greenwich et université de Washington.

là, Bel peut revisiter les additifs utilisés dans ses recettes à la lueur de l'évolution des connaissances scientifiques et techniques.

Vers des recettes « positives »

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité nutritionnelle de ses produits, le Groupe s'est fixé un objectif de recettes « positives ». Cet indicateur représente la somme des volumes de produits commercialisés dans le monde dont les recettes fromagères respectent les critères du système de profilage Bel Nutri+ et/ou ne contiennent pas plus d'un additif. Ainsi, d'ici à 2030, 90 % des volumes des produits des marques ciblant les enfants et familles bénéficieront d'une recette « positive ». Fin 2025, c'est le cas pour 91 % des volumes sur les périmètres Cheese et Squeeze. Une augmentation qui s'explique par les travaux d'amélioration des recettes qui ont été menés.

Des recettes adaptées pour répondre aux attentes et aux besoins nutritionnels variables des consommateurs partout dans le monde

Pour répondre aux besoins nutritionnels de ses consommateurs sans transiger sur leurs goûts ou autres attentes en matière de consommation (habitudes alimentaires, praticité, coûts), Bel adapte les recettes de son portefeuille.

En 2025, la recette La Vache qui rit® Pik & Croq' vendue en France a été rénovée pour répondre aux critères de profilage nutritionnel établis par l'OMS en Europe, à savoir un passage de 15,5 % de matières grasses à 13 % et de 1,5 % de sel à 1,3 %. La quantité de sel du Kiri® vendu en France a également été réduite pour répondre aux recommandations de l'OMS. Le Groupe continue également de développer des recettes sans sucres ajoutés pour les produits fruitiers.

Conscient de l'évolution des comportements alimentaires vers plus de *snacking,* le Groupe développe et encourage la consommation d'en-cas pouvant s'insérer dans un régime alimentaire équilibré, avec des produits à haute densité nutritionnelle et variés au bénéfice d'une diversité indissociable d'une bonne alimentation :

- des collations saines pour la pratique sportive : aux États-Unis, sous la marque GoGo squeeZ®, le Groupe a lancé une nouvelle gamme de produits *Active* qui propose des collations rafraîchissantes enrichies en électrolytes, spécialement conçues pour reconstituer les minéraux perdus lors des activités physiques. L'objectif est de fournir une option saine et pratique pour les consommateurs sportifs, leur permettant de se ressourcer efficacement après l'effort ;
- des portions de fromage allégées en matières grasses et plus riches en protéines : Mini Babybel® Protéines vise les adeptes de collations plus fonctionnelles avec 5 grammes de protéines par portion, tout en étant allégé en matières grasses.

La politique d'enrichissement nutritionnel du Groupe est adaptés aux attentes des consommateurs et au statut nutritionnel des populations locales. Ainsi, la recette de La Vache qui Rit est enrichie en différents vitamines et minéraux dans les différents pays du Monde où elle commercialisée.

Le Groupe pilote ses projets d'innovations de produits et de rénovations de recettes dans un outil interne dans lequel une évaluation nutritionnelle des recettes est opérée sur la base notamment du système de profilage nutritionnel de Bel (recettes positives, comparaison à l'univers concurrentiel).

Répondre aux besoins nutritionnels locaux

Aux côtés d'experts internationaux et locaux, Bel analyse la situation nutritionnelle des régions dans lesquelles ses produits sont distribués de sorte à évaluer la contribution potentielle de ses produits à répondre aux carences nutritionnelles qui représentent un des enjeux de santé publique relevé par l'OMS. En conséquence, Bel propose des produits fortifiés en vitamines et minéraux d'intérêts, selon les besoins locaux. La Vache qui rit® « 4 essentiels », vendue dans de nombreux pays en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, est enrichie avec 4 nutriments (variables selon les pays conformément aux besoins locaux), dont la prévalence des déficiences chez les enfants est élevée : calcium, fer, zinc, iode, ou encore vitamine A et/ou D. Selon une étude *ad hoc* réalisée par le Groupe au Maroc en 2023, la consommation quotidienne d'une portion de La Vache qui Rit® contribue à la couverture totale des besoins nutritionnels en fer, iode et zinc et contribue significativement au recouvrement des besoins en calcium et vitamine D des enfants marocains[1].

Dans le même état d'esprit, en France, le Groupe a travaillé avec une équipe de chercheurs, afin d'évaluer l'impact nutritionnel de la consommation chez l'enfant (3-17 ans) d'une portion de compote sans sucres ajoutés à quatre moments de consommation (petit déjeuner, déjeuner, goûter, dîner), seule ou en substitution d'une même portion d'aliments gras, salés, sucrés. Les résultats montrent que les nouveaux régimes alimentaires des enfants incluant une portion de compote sans sucres ajoutés se révèlent plus complets en nutriments favorables grâce à l'augmentation en particulier des fibres, de l'iode, du sélénium et des vitamines A et C provenant de la compote. Ce type de régime apparaît aussi comme plus faible en sucres. Cela permet donc d'améliorer l'équilibre nutritionnel des repas des enfants, surtout des petits déjeuners et goûters. L'étude réalisée en 2023 a été publiée en 2024[2]. Elle est également présentée dans différents congrès auprès de scientifiques et professionnels de santé.

Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables

Le Groupe s'engage depuis de nombreuses années à promouvoir de bons comportements alimentaires et un mode de vie plus sain, en soutenant des programmes de sensibilisation nutritionnelle auprès des enfants et de leurs familles. Pour cela, le Groupe travaille main dans la main avec des partenaires institutionnels et/ou reconnus (autorités gouvernementales locales dont les ministères de l'alimentation, de l'éducation ou de la santé, ONG, prescripteurs : diététiciens, etc.) pour répondre aux besoins spécifiques des populations.

Au total, 10 pays auront bénéficié de programmes ayant eu lieu en 2025, dont :

- un programme mis en place au Maroc, en lien avec l'association locale Tibu pour promouvoir de bons comportements alimentaires auprès des jeunes en situation de réinsertion sociale. D'ici à 2026, 30 000 enfants seront sensibilisés ;

(1) *Impact of cheese micronutrient fortification on micronutrient consumption in children from Morocco: a modelling study,* Moreno *et al.,* 2025 (en cours de publication).

(2) Poinsot R., Richonnet C., Vieux F. *Nutritional impact of no-added sugar fruit puree consumption at different eating occasions: a modelling study on French children. Public Health Nutr.* 2024 Mar 26;27(1):e103. doi: 10.1017/S1368980024000739. PMID: 38529770; PMCID: PMC11010159. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38529770/.

- depuis 2021, au Sénégal, le Groupe sensibilise les enfants à de bons comportements alimentaires, notamment à la construction d'un petit-déjeuner équilibré. Chaque année, 10 000 enfants sont sensibilisés.

En 2025, Bel a soutenu un de ces programmes « *Healthy Lifestyle* » dans 10 pays, atteignant ainsi l'objectif qu'il s'était fixé. Dans les prochaines années, le Groupe souhaite définir une cible sur le nombre de bénéficiaires de ces programmes, afin de mesurer son impact de manière encore plus concrète.

En parallèle, le Groupe agit également en faveur d'une meilleure alimentation des enfants, en impliquant sa fondation d'entreprise depuis plus de quinze ans, auprès des enfants les plus vulnérables. (voir section 3.1.3.1.1 « Un modèle d'affaires positif »).

Enfin, Bel déploie également un programme de sensibilisation nutritionnelle à destination de l'ensemble de ses collaborateurs appelé *« Healthy Smiles »* (voir section 3.3.1.2.1 « « Nurture », la proposition de valeur de Bel pour ses collaborateurs »).

Indicateurs clés de performance retenus

Objectifs	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Recettes « positives » (produits du portefeuille enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ et/ou disposant de 0 ou 1 additif)*	88 %	91 %	(a)	90 %	
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme de sensibilisation à destination des consommateurs *(« Healthy Lifestyle Program »)**	6	10	10	(b)	

(a) Objectif 2030 défini lors du plan stratégique réalisé en 2023, sans définition d'objectif à 2025.
(b) La feuille de route pour 2030 et l'objectif associé sont en cours de définition.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

3.3.3.2.3 Renforcer l'accessibilité des produits Bel

3.3.3.2.3.1 Politique en matière d'accessibilité (S4-1)

Bel a défini une politique sur l'accessibilité, qui aborde de manière transversale les aspects de prix, de géographie, de canaux de distribution, de besoins nutritionnels et de goûts des consommateurs. Cette politique se structure en cinq engagements stratégiques :

- ouvrir l'accès aux produits du Groupe : formats, canaux et nouvelles géographies ;
- développer une offre adaptée aux besoins nutritionnels de tous, et aux attentes de tous ;
- démocratiser le végétal avec gourmandise ;
- proposer des produits « positifs » qui répondent à la fois à des critères de nutrition et environnementaux ;
- s'engager auprès des populations les plus vulnérables.

Les enjeux associés à l'accessibilité sont pilotés à différents niveaux du Groupe au travers des équipes centrales RSE, *Strategic Insights*, Ventes et Marketing. La vision stratégique globale et le plan d'action sont validés par le Comité exécutif.

3.3.3.2.3.2 Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

Le Groupe s'est fixé comme objectif de donner accès à des produits plus sains et plus durables à 600 millions de consommateurs en 2035, avec un objectif intermédiaire de 500 millions en 2030. Afin de répondre à cet objectif transverse, le Groupe a défini un plan d'action global avec une priorisation qui varie selon les marques et les pays. Ces actions sont menées par les équipes marketing et vente au niveau global et dans les pays.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Contribuer à rendre accessible son offre au plus grand nombre	Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence *(en millions)**	401	415	440	500	

* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Cet indicateur est calculé à partir de données externes de panels de distribution ou de données déclaratives des consommateurs, indiquant le taux de pénétration des produits du Groupe par pays dans lesquels il est présent. Pour garantir la cohérence de l'indicateur, les données de certains pays ont été ajustées, en utilisant des taux de croissance des ventes réels plutôt que les indicateurs déclaratifs des marques, afin de mieux refléter la réalité du marché.

En 2025, le Groupe a touché 415 millions de consommateurs, en forte reprise après une période stable liée à l'inflation. Cette reprise est principalement portée par la croissance dans certains pays notamment les Etats-Unis et la Chine, deux marchés stratégiques où nous accélérons notre engagement pour rendre nos produits accessibles à toujours plus de consommateurs.

Ouvrir l'accès aux produits du Groupe : formats, nouvelles géographies et canaux de distribution

Bel agit sur plusieurs leviers pour rendre ses produits accessibles au plus grand nombre, conciliant innovation, déploiement international et diversification des circuits de distribution.

Partout dans le monde, le Groupe développe des produits adaptés aux besoins des consommateurs et à leurs contraintes économiques, notamment en période d'inflation. La portion individuelle, élément signature de Bel, constitue un levier clé pour concilier nutrition et accessibilité.

Pour être au plus près des nouveaux modes de consommation et toucher encore plus de familles dans le monde, Bel accélère son développement dans les marchés à fort potentiel, notamment en Asie et plus particulièrement en Asie du Sud-Est. Ces dernières années, le Groupe a franchi plusieurs étapes majeures : acquisition de Shandong JunJun Cheese en Chine, joint-venture avec Britannia® en Inde autour d'une gamme La Vache qui rit® cobrandée, et en 2025 la prise de participation minoritaire dans Mulia Boga Raya (MBR), filiale de Garudafood, leader du *snack* et du fromage en Indonésie. Ce nouveau partenariat allie l'expertise locale de Garudafood à l'expertise et au portefeuille de marques Bel. L'objectif : rendre le fromage accessible à de nouveaux consommateurs indonésiens, en développant la catégorie *snacking* et le fromage de cuisine, pour inventer une cuisine moderne et saine, ancrée dans les traditions locales. L'Indonésie, marché en forte croissance, incarne l'engagement du Groupe à démocratiser ses produits dans de nouvelles régions, en adaptant l'offre aux attentes locales et en soutenant une alimentation plus variée et nutritionnelle.

Bel fait également évoluer ses modèles de distribution pour étendre sa présence à de nouveaux circuits et faciliter l'accès à ses produits. En 2025, les canaux de distribution *e-commerce* et hors domicile se sont renforcés dans la majorité des zones géographiques du Groupe.

Dans le cadre de son partenariat international avec Delivery Hero, Bel a accru sa présence sur plusieurs plateformes internationales du *e-commerce* comme Glovo (Portugal, Espagne, Maroc), Talabat (UAE, Qatar, Koweit) ou Hunger Station (Arabie saoudite), devenant ainsi le premier partenaire de Delivery Hero sur le *snacking* sain.

En 2025, sur le segment hors domicile, la marque Kiri® a lancé une gamme de solutions laitières (*milk caps* et *cheese milks*) spécialement conçue pour être utilisées par les baristas en Chine. Kiri® a également codéveloppé avec des enseignes locales (Knotted en Corée, Room 21 au Maroc et The Bakery Shop en Égypte), de nouvelles offres de pâtisseries, viennoiseries, boissons et glaces.

Développer une offre adaptée aux besoins nutritionnels et aux attentes de tous

L'accessibilité repose également sur l'adaptation des produits aux besoins nutritionnels du plus grand nombre. En collaboration avec des experts en nutrition (voir section 3.3.3.2.2 « Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable »), le Groupe élabore des recettes adaptées aux besoins des populations locales. En effet, selon les géographies, les besoins diffèrent : la fortification en vitamines et minéraux pour soutenir les apports nutritionnels essentiels est une priorité dans certaines régions, alors que dans d'autres, l'accent est mis sur l'apport en fruits et en produits laitiers, pour encourager une alimentation plus végétale et riche en calcium.

En outre, le Groupe continue d'innover en développant des solutions adaptées aux habitudes alimentaires et aux usages des populations

- des produits adaptés à de nouveaux usages comme le Boursin® Crumble, conçu pour sublimer les plats du quotidien et apporter une touche gourmande à toutes les recettes ;
- des produits adaptés à de nouveaux moments de consommation, comme Babybel® Protéine, destiné aux sportifs et aux pauses nutrition ;
- des produits qui intègrent de nouvelles saveurs, comme l'édition limitée de Boursin® Hot Honey ou La Vache qui rit® Pumpkin Spice et African Vibes, développées pour répondre aux préférences des consommateurs nord-américains ;
- des produits qui s'adaptent aux marchés asiatiques avec La Vache qui rit® Belcubes sucrés en Chine et des portions Kiri® sucrées au Japon, favorisant la découverte du fromage à travers des saveurs douces et gourmandes qui correspondent aux habitudes locales de consommation ;
- des produits qui s'adressent à de nouvelles cibles de consommateurs, par exemple en France avec Pom'Potes® qui se reconnecte aux 18-25 ans à travers la nouvelle gamme « À La Fraîche ! », soutenue par une campagne qui met en avant l'évolution de la marque auprès de cette génération.

Démocratiser le végétal avec gourmandise

Conscient de la nécessité de rééquilibrer les sources d'alimentation d'origine animale et végétale pour répondre aux besoins d'une population mondiale croissante, tout en limitant l'impact environnemental, Bel poursuit la diversification de son portefeuille autour de trois territoires complémentaires : laitier, fruitier et végétal. L'objectif à long terme est d'atteindre un équilibre de 50 % de produits laitiers et 50 % de produits non laitiers.

Pour encourager la consommation de fruits, en particulier chez les enfants, le Groupe développe avec ses marques Pom'Potes® ou GoGo squeeZ® des compotes sans sucres ajoutés, pour la majorité des recettes, proposées dans des formats pratiques et ludiques.

Bel renforce également son offre végétale en développant des recettes végétariennes *(plant-based),* alliant plaisir gustatif et valeur nutritionnelle, afin d'accompagner les consommateurs dans la transition alimentaire. Cette dynamique se traduit par le lancement des versions végétales de Babybel®, La Vache qui rit® et Boursin® en 2023 et 2024, suivies en 2025 par Boursin® *Plant-based* Tomates & Herbes. En 2025, Bel a notamment lancé le Boursin® Végétal en Belgique, une version sans produit d'origine animale, élaborée à base d'huile végétale et d'herbes aromatiques mais qui conserve le goût et la texture du Boursin®. Cette dynamique d'innovation se reflète aussi dans des lancements plus audacieux, comme celui du Babybel® Hellfire Stranger Things, un snack végétal épicé, disponible en édition limitée au Royaume-Uni et aux États-Unis, combinant végétalisation de l'assiette et pop culture.

L'ensemble de ces innovations fait l'objet d'une évaluation organoleptique rigoureuse auprès de panels de consommateurs, afin de garantir la qualité sensorielle et l'adhésion aux nouveaux produits.

Proposer 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 ». Cet indicateur vient compléter celui des « recettes positives », en associant critères nutritionnels et environnementaux.

Ainsi un produit « positif » répond à la fois :

- à un enjeu de nutrition : conforme à l'indicateur Recettes Positives (voir paragraphe « Une amélioration continue pour une meilleure densité nutritionnelle »), et ;
- à un enjeu de responsabilité environnementale :
  - fabriqué à partir de lait de vaches ayant accès au pâturage ou nourries sans OGM ou de lait issu de l'agriculture biologique,
  - ou dont l'emballage est prêt au recyclage et/ou compostable à domicile,
  - ou dont l'intensité carbone (kg éq.CO_2/tonne de produits finis) est conforme à la trajectoire 2035 du Groupe.

En 2025, la part du chiffre d'affaires provenant des produits « positifs » a diminué, notamment en raison d'un mix produit davantage orienté vers des produits ayant une intensité carbone plus élevée. Ces leviers sont compensés notamment par l'amélioration nutritionnelle de certains produits, comme certains produits Kiri® vendus au Moyen-Orient, enrichis en calcium à partir de 2025.

> Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Offrir des produits « positifs » aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs »* [(a)]	48 %	46 %	[(b)]	[(b)]	

(a) Les produits considérés comme positifs répondent à des critères nutrition recettes « positives » ET à l'un des critères environnementaux suivants : lait d'origine biologique, sans OGM ou issu de vaches ayant accès au pâturage, emballage recyclable et/ou compostable à domicile ou intensité carbone alignée avec l'objectif de réduction du Groupe. L'Iran est exclu du périmètre.
(b) Un objectif sera à terme fixé.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

S'engager auprès des populations les plus vulnérables

L'accessibilité des produits de Bel ne se limite pas à leur présence sur tous les territoires ou à leur adaptation à différents niveaux de revenus. Elle repose sur une conviction forte : en tant qu'entreprise engagée, nous pouvons contribuer à soutenir les populations vulnérables qui font face à l'insécurité alimentaire, et faciliter leur accès à une alimentation de qualité.

Pour répondre à cet enjeu, Bel a déployé en 2024 sa politique Groupe de soutien aux populations vulnérables. Ce cadre opérationnel, validé par le Comité exécutif, permet aux équipes locales de mettre en œuvre des initiatives concrètes et adaptées aux réalités de chaque territoire.

Cette politique, issue de la collaboration de Bel avec plusieurs associations caritatives, repose sur deux axes complémentaires :

- l'apport d'une aide immédiate en cas de crise, principalement via des dons directs de produits laitiers, fruitiers et/ou végétaux, et l'implication active des collaborateurs auprès des communautés locales ;
- la mise en place de projets luttant contre l'insécurité alimentaire, en associant l'accès à une alimentation saine et l'éducation nutritionnelle, afin de favoriser l'adoption d'habitudes saines même en cas de ressources très limitées.

Cette démarche permet d'agir à la fois sur les besoins immédiats des populations et sur leur capacité à améliorer durablement leur alimentation.

Le Groupe cible prioritairement les populations les plus exposées à l'insécurité alimentaire, avec une attention particulière portée aux enfants issus de familles modestes, afin de contribuer à rompre le cercle de la vulnérabilité et améliorer leurs perspectives d'avenir.

En s'appuyant sur des partenariats solides avec des associations, des établissements scolaires et des acteurs publics, et en mobilisant ses collaboratrices et collaborateurs, Bel réaffirme sa volonté d'agir pour l'accessibilité d'une alimentation plus saine au plus grand nombre.

En 2025, plusieurs marques du Groupe se sont mobilisées pour illustrer cet engagement :

- La Vache qui rit® a lancé des campagnes de dons au Maroc, en Algérie et en Égypte pendant le Ramadan, permettant la distribution de plus d'un million de portions aux populations les plus vulnérables. Ces campagnes ont été réalisées en collaboration avec SOS Villages d'enfants au Maroc, Sidra et les banques alimentaires d'Algérie et d'Égypte ;
- GoGo squeeZ® soutient depuis juillet 2024 le Club des petits déjeuners au Canada, garantissant à 500 enfants un petit-déjeuner sain tout au long de l'année scolaire ;
- Materne by Bel® poursuit également son accompagnement des mères et jeunes enfants via des programmes ciblés qui facilitent l'accès à des produits nutritifs grâce à des bons de réduction : Programme Malin en France ou WIC *(Women, Infants, and Children)* aux États-Unis.

Aux États-Unis, en 2025, Bel a également fait don d'un million de portions (fromages, GoGo squeeZ®, etc.) à des familles en situation de précarité alimentaire, en s'appuyant sur un large réseau de banques alimentaires et d'associations, pour soutenir concrètement les communautés locales autour de ses sites et répondre à l'urgence sociale liée à l'incertitude sur les aides publiques. Ces initiatives traduisent la volonté du Groupe Bel de rendre l'alimentation saine plus accessible et inclusive, et de renforcer durablement son impact social auprès des populations les plus vulnérables.

3.3.3.2.4 Communiquer de manière responsable

3.3.3.2.4.1 Politique en matière de communication responsable (S4-1)

415 millions de personnes consomment les produits du Groupe Bel à travers le monde, et parmi elles de nombreux enfants. Cette confiance confère au Groupe et à ses marques, une responsabilité : celle de développer des produits « positifs », et de communiquer de manière responsable et transparente.

Pour cela, le Groupe s'est doté, dès 2009, d'une Charte de communication responsable incitant le Groupe à valoriser des comportements alimentaires sains (tailles de portion adaptées, promotion de modes de vie active, etc.) dans toutes ses prises de parole. S'appliquant à toute forme de communication (publicité, communication Groupe, emballages, prises de paroles digitales, etc.), cette Charte, disponible sur l'intranet du Groupe, intègre cinq engagements :

- encourager des comportements alimentaires favorisant une bonne hygiène de vie ;
- proscrire les comportements contraires aux principes de citoyenneté, aux règles du savoir-vivre ou au respect des autres ;
- mettre en avant un bénéfice clair et univoque de l'animation proposée dans le cadre d'actions promotionnelles ;
- utiliser avec loyauté les données privées des clients finaux ;
- témoigner de la démarche environnementale dans laquelle il s'est engagé.

Chacun de ces engagements prend en compte les principes de communication à respecter, notamment envers les enfants. La typologie enfants intègre les consommateurs âgés de moins de 12 ans, mais les définitions peuvent varier d'un pays à l'autre.

Le Groupe s'applique à adapter les bonnes pratiques en fonction des spécificités locales de chacun de ses pays, afin de déployer cette Charte à toutes les entités. Les différents services du Groupe (Marketing, Nutrition, RSE, Juridique, Communication) collaborent activement dès la phase de conception des communications des marques pour s'assurer de la véracité des informations communiquées et de leur conformité/alignement aux principes du Groupe. En parallèle, le Groupe va au-delà des réglementations en vigueur et travaille à garantir des recommandations adaptées sur la manière de communiquer les informations environnementales et sociales.

Les enjeux associés à la communication responsable sont portés par la Direction communication et la Direction *Trust & Ethics* du Groupe.

La Charte de communication responsable couvre le périmètre global du Groupe. Elle sera mise à jour en 2026.

3.3.3.2.4.2 Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

Des communications loyales

Une communication sincère, transparente et responsable est un levier de confiance clé, pour renforcer la fidélité des consommateurs et pour se différencier sur un marché hautement concurrentiel. Elle renforce également la crédibilité de l'Entreprise auprès de ses parties prenantes (notamment consommateurs, ONG, médias, législateurs). C'est la raison pour laquelle le Groupe a défini des principes de communication directement rattachés aux principes éthiques et valeurs de Bel (voir section 3.4.2.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires ») :

- ***Dare*** *to be transparent :* en faisant constamment preuve d'honnêteté vis-à-vis des intentions du Groupe et en étant précis, factuels et cohérents sur les messages véhiculés, Bel souhaite préserver la confiance de ses parties prenantes internes comme externes ;
- ***Care*** *for consumers' trust :* en visant la compréhension et la satisfaction des consommateurs vis-à-vis des messages véhiculés, en se mettant à leur place, et en leur fournissant les informations les plus pertinentes, Bel souhaite positionner ses marques comme leader de l'approche *consumer centric ;*
- ***Commit*** *for fair information, always :* en s'engageant sur chaque décision, le Groupe agit pour trouver des solutions pour fournir les informations les plus claires, honnêtes et équitables aux consommateurs, afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

À titre d'exemple, le Groupe privilégie les informations directes, qui ne nécessitent pas des renvois vers une autre partie de l'emballage ou encore un site Internet et informe le consommateur en cas de changement significatif de recette ou de format.

À partir de ces principes éthiques, une série de règles d'or a été définie pour toutes les communications produites par le Groupe qui doivent ainsi :

- être adaptées aux réglementations et spécificités locales ;
- s'appuyer sur des preuves et des faits scientifiques, permettant de justifier les allégations sanitaires ou environnementales ;
- être compréhensibles, de sorte à guider le consommateur pour prendre des décisions éclairées, et ;
- reposer sur des éléments précis et spécifiques.

Ces règles ont été définies par des fonctions transverses allant du juridique à la RID, en passant par la RSE, la nutrition, le marketing et les équipes commerciales. Plus qu'une série de règles, il s'agit d'une volonté de faire évoluer la culture d'entreprise et les modes de travail afin de renforcer la place de l'éthique au sein des pratiques quotidiennes. L'objectif à travers est également d'engager des conversations avec l'ensemble des métiers, pour faire ce qui est juste vis-à-vis des consommateurs et des parties prenantes, en prenant en compte l'environnement concurrentiel et réglementaire. Une liste de questions à se poser est donc fournie dans les supports et pour s'assurer qu'un message respecte les règles d'or, les équipes en charge ont également mis en place le *« red face test » :* il consiste à demander à l'émetteur du message s'il est en mesure de le présenter auprès de ses proches, d'une ONG ou d'un législateur, sans éprouver de gêne vis-à-vis de ce message.

En complément des règles d'or, Bel a également créé quatre guides qui peuvent être utilisés selon les contenus à communiquer :

- *Nutrition&Health* : il s'agit ici de définir le bon niveau de message sur les apports nutritionnels d'un produit et ses bénéfices pour la santé. Il peut s'agir de simples informations factuelles (« riche en protéines », « source de calcium », etc.), d'une description des effets d'un produit et de l'un de ses composants sur la santé (« le calcium contribue au fonctionnement normal des enzymes digestives »), voire d'une déclaration sur les effets préventifs sur la santé induits par la consommation d'un produit. Ce guide insiste sur l'importance de ne pas exagérer les effets d'un produit sur la santé et de s'appuyer sur des preuves scientifiques.
- *New claims* : la mention « nouveau » doit figurer lorsqu'un nouvel allergène entre dans la composition d'une recette si celle-ci a évolué, ou si le poids de la portion change. Cette mention a ainsi pour unique but d'aider le consommateur à prendre une décision éclairée.
- *Clean claims* : les mentions « sans lactose », « sans sucre », etc, ne doivent figurer que dans certains cas ; par exemple, si les substances en question peuvent nuire à la santé des consommateurs, notamment s'ils sont sujets à des allergies / intolérances, ou s'ils suivent un régime particulier. Ou encore, si l'absence d'un ingrédient / additif est un vrai facteur de différenciation.

- *Green claims* : en lien avec les réglementations sur les allégations environnementales nationales, certains termes génériques, vagues, utilisés de manière exagérée (biodégradable, biosourcé, etc.) sont bannis des éléments de langage. Certains d'entre eux peuvent être utilisés à condition qu'ils soient expliqués ou encadrés par un label spécifique.

Les règles d'or et les guides thématiques ont été déployés au moyen d'ateliers organisés auprès des équipes R&D et juridiques, dans les différents pays où Bel est présent, tout au long de l'année 2025. Ces contenus sont accessibles avec l'ensemble des ressources de formation interne du Groupe et une campagne d'affichage sur les sites a également été menée. Le déploiement a par ailleurs fait l'objet d'ateliers auprès du Comité exécutif, du Comité de direction de chaque membre du Comité exécutif, ainsi que dans les Comités de direction de chaque pays. En 2026, les contenus seront également diffusés au Japon, au Portugal et aux États-Unis. La Directrice *Trust & Ethics* est en charge de ce déploiement, avec les équipes marketing du Groupe.

L'objectif à terme est de suivre ces règles dès le développement d'un projet.

Enfin, dans un souci d'amélioration de la relation entre le Groupe Bel et ses consommateurs et pour s'assurer que le bon niveau d'information lui est donné, le Groupe réalise de nombreux tests de campagnes marketing où les consommateurs sont invités à faire leurs retours sur le design du produit, l'étiquette, etc. Au cours de ces tests, il est également demandé au consommateur de partager sa compréhension sur l'évolution du produit.

À date, le Groupe n'a pas défini d'objectifs associés à la communication responsable mais s'engage à suivre l'efficacité de ses actions en tenant compte du déploiement des bonnes pratiques auprès des métiers.

Une communication responsable, en particulier auprès des enfants

Une partie des consommateurs étant des enfants, les marques ont un rôle majeur à jouer à travers leur communication pour aider les parents à faire des choix alimentaires et de mode de vie appropriés pour leurs enfants. Le Groupe Bel est signataire de l'EU Pledge[(1)] depuis 2016, une initiative volontaire d'entreprises agroalimentaires afin de modifier la manière dont elles ciblent les enfants dans leur publicité. À travers cette initiative, le Groupe s'engage à ne diffuser auprès des enfants de moins de 13 ans que les publicités (télévision, presse ou digital) des produits répondant aux critères nutritionnels de l'EU Pledge *(Nutrition White Paper [(2)])*.

En outre, le Groupe respecte les réglementations locales concernant la publicité faite aux enfants. À ce titre, le Groupe est notamment membre depuis 2023 de la *World Federation of Advertisers* (WFA) et s'appuie sur un réseau local pour effectuer la veille réglementaire et assurer la conformité des communications.

Enfin, un outil dédié, Validcom, permet aux fonctions concernées (juridique, RSE, nutrition, etc.) de revoir et de valider toutes les formes de communication (emballages, publicités télévision, promotion en magasins, site Internet) portant sur tout le portefeuille des marques du Groupe.

Une prise en compte de la diversité et l'inclusion au sein des campagnes du Groupe

Les marques sont les ambassadrices de la signature du Groupe *For All. For Good.* Elles constituent les meilleurs relais de communication du Groupe sur les sujets de responsabilité. Les engagements RSE du Groupe alimentent le discours des marques et renforcent leur crédibilité.

Ainsi, dans le cadre de ses travaux au sein de la *World Federation of Advertisers* (WFA), une Charte sur la diversité et l'inclusion a été coconstruite pour les annonceurs.

Une communication des enjeux environnementaux à destination des consommateurs

Le Groupe suit les évolutions réglementaires en matière d'allégations environnementales en Europe et dans les différents pays grâce à son réseau local. Des règles d'or ont également été créées pour que les allégations environnementales à but commercial à propos des produits du Groupe soient toujours conformes aux réglementations, précises et documentées. Elles seront déployées plus largement en 2025. Les équipes Marketing et RID sont régulièrement informées par les équipes *Food Law* des évolutions réglementaires pour pouvoir les anticiper et les inclure dans les projets.

Par ailleurs, chaque marque cœur du Groupe a établi un plan d'action et de progrès RSE ainsi que son rôle social de marque, en identifiant les priorités sur lesquelles elle peut communiquer auprès des consommateurs. Les marques sont ainsi les ambassadrices de la responsabilité du Groupe et jouent un rôle clé dans sa communication et dans l'engagement des consommateurs. Par exemple depuis 2023 la marque Kiri® en partenariat avec le WWF France, diffuse une fois par an, au travers de son emballage une campagne « Devenez les gardiens de la biodiversité », pour sensibiliser ses consommateurs à la préservation des insectes. En France, les marques Kiri®, Boursin® et Babybel® ont animé une campagne de communication puissante pour sensibiliser les consommateurs à l'enjeu du renouvellement des générations dans le monde agricole et soutenir l'installation des jeunes éleveurs partenaires, en s'appuyant notamment sur des influenceurs et des animations emballages avec les visages des jeunes éleveurs partenaires.

Aussi le Groupe publie aussi depuis 2022 ses données d'émissions de GES sur la plateforme OpenClimat[(3)] ainsi que sur l'application Nota Climat qui propose également de visionner les engagements climatiques des entreprises. Les consommateurs ont ainsi un accès simple et rapide à la performance et aux plans d'action de décarbonation du Groupe.

Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables

Comme évoqué précédemment, le Groupe s'engage depuis de nombreuses années à promouvoir de bons comportements alimentaires et un mode de vie plus sain, en développant des programmes de sensibilisation nutritionnelle auprès des enfants et de leurs familles (voir la section 3.3.3.2.2 « Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable »). Cet engagement est décliné dans la communication auprès des consommateurs, avec par exemple la promotion d'une alimentation équilibrée et d'un mode de vie actif dans les publicités pour les marques du Groupe.

(1) EU Pledge (eu-pledge.eu).
(2) https://eu-pledge.eu/wp-content/uploads/EU_Pledge_Nutrition_White_Paper.pdf.
(3) https://www.openclimat.com/fr/profile/bel.

3.3.3.2.5 Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire, le Groupe a un impact significatif sur l'équilibre alimentaire de ses consommateurs. Le Groupe s'inscrit dans l'objectif de développement durable n° 2 de l'ONU « Faim Zéro », incluant l'objectif d'éliminer la faim d'ici à 2030 et à faire en sorte que chacun ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante.

Par ailleurs, dans le cadre de son Code de bonnes pratiques des affaires, le Groupe réaffirme son adhésion au Pacte mondial des Nations unies et s'attache particulièrement au respect des droits des consommateurs.

Au regard du positionnement de la plupart de ses marques, le Groupe fait également du respect du droit des enfants un axe de vigilance spécifique. Les dix Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises, élaborés conjointement par le Pacte mondial des Nations unies, l'Unicef et l'organisation *Save the Children,* constituent son cadre de référence.

S'agissant de la protection des droits des consommateurs le Groupe Bel s'appuie notamment sur son programme *Make Consumer Smile.*

3.3.4 Instances de dialogue et canaux de remontée des alertes en cas d'impacts négatifs (S4-2 et S4-3)

Le Groupe Bel est soucieux d'entretenir une relation de confiance avec ses consommateurs. À ce titre, plusieurs processus d'interaction et canaux sont en place afin de connaître leurs points de vue, en lien avec les impacts pouvant les affecter. Au niveau du Groupe, un *Consumer care manager,* rattaché au Directeur *Consumer customer citizen care,* est en charge de s'assurer que ce dialogue a bien lieu via les différents outils en place. Au niveau local, si les fonctions varient selon les pays, la responsabilité incombe le plus souvent à un correspondant *Consumer care.* Quel que soit le canal par lequel le Groupe est sollicité, celui-ci s'engage à répondre à toute sollicitation provenant des consommateurs et d'apporter une réponse éclairante, qui prenne en compte ses enjeux.

Des enquêtes de satisfaction, pour veiller à des interactions de qualité

Pour mesurer la satisfaction des consommateurs, le Groupe réalise des enquêtes de satisfaction à l'issue des interactions avec ses consommateurs(1). En cas de mauvaise évaluation, une notification est automatiquement envoyée au service Consommateurs et à l'équipe *Consumer Care* Groupe. Le service Consommateurs doit prendre connaissance des commentaires du consommateur et agir en conséquence (en fonction des cas : en rappelant le consommateur, en renvoyant une réponse ou un bon de réduction…). De plus, un audit téléphonique du service Consommateurs de chaque pays ou zone est réalisé par la *Consumer care manager* du Groupe tous les deux ans. Cet audit peut être réalisé chaque année si les résultats de l'audit précédent se révèlent être insatisfaisants. Ce suivi régulier permet d'évaluer la bonne connaissance des processus et des outils et mettre en place des actions d'amélioration. En complément, pour améliorer la qualité de réponse, des formations auprès des services Consommateurs sont régulièrement réalisées.

Un site Web inclusif

Le Groupe veille à rendre ses outils de dialogue inclusifs, à l'image de son site web qui propose désormais une plateforme destinée aux personnes sourdes et malentendantes (pour la France uniquement). Un groupe de travail dédié à l'inclusion numérique a également été formé au sein du Groupe pour s'assurer que les outils sont accessibles pour l'ensemble des consommateurs.

WeCare, l'outil de remontée des retours consommateurs

Pour améliorer la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits, le Groupe a mis en place une gestion des réclamations qualité qui permet d'alerter le Groupe quand les produits commercialisés ne répondent pas aux exigences qualité et sécurité des aliments attendues (identité, intégrité, fiabilité, sécurité, etc.). Les remontées (réclamations, remarques, félicitations, suggestions) des consommateurs sont centralisées dans un outil dédié : *WeCare* déployé dans toutes les filiales du Groupe (hors activité Squeeze aux Etats-Unis et au Canada) et mises à disposition de tous les collaborateurs via un reporting dans power BI : *WeCare, always*. Intégré au programme *Make Consumer Smile,* il permet de connaître et de suivre par marque et par pays les questions et remarques des consommateurs concernant non seulement la qualité des produits, mais aussi les ingrédients et les allégations. Afin de suivre l'utilisation de l'outil de reporting power BI, Bel suit le nombre d'utilisateurs (plus de 1 000 à la fin 2025). Plusieurs formations ont également été délivrées et des pages de reporting automatique ont été paramétrées pour faciliter l'adoption.

Le Groupe peut également être amené à mettre en place des dispositifs spécifiques pour répondre aux insatisfactions.

Remonter les incidents liés à la qualité via la *Consumer Care Policy*

En 2019, le Groupe a formalisé sa politique *Consumer Care,* qui repose sur quatre principes :

- faciliter l'accès aux services Consommateurs ;
- garantir la prise en charge des consommateurs par des personnes qualifiées ;
- fournir aux consommateurs des réponses claires et honnêtes qui répondent à leurs attentes ;
- garantir le respect des données personnelles des consommateurs.

Dans le cadre de cette politique, les informations de contact sont directement accessibles sur l'emballage des produits, facilitant ainsi la mise en relation. La bonne pratique retenue est de proposer sur les emballages un contact vers un service Consommateurs pouvant être sollicité de manière digitale et non digitale.

(1) Cette enquête est réalisée dans 38 pays ce qui représente 86 % des contacts reçus (enquête envoyée automatiquement par e-mail ou réalisée manuellement par téléphone).

Cette politique étant disponible sur l'intranet du Groupe, elle est accessible à tous les collaborateurs Bel. Elle est également mise à disposition dans *WeCare,* l'outil utilisé par les services Consommateurs internes et externes. À l'occasion des formations des services Consommateurs les principes sont également rappelés et les audits visent à vérifier l'application de ces principes. Le Groupe mesure l'efficacité de ses canaux de communication avec les consommateurs grâce notamment au suivi de l'évolution du nombre de plaintes clients.

Un dispositif d'alerte sur la qualité et la sécurité des aliments

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

Suivi des incidents qualité

Consumer Care	2024	2025
Évolution du nombre de plaintes clients par rapport à l'année dernière sur le périmètre Cheese*	0 %	-7 %

* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific).*

Bel Ethics Line

Accessible aux consommateurs, le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* est décrit dans la section 3.4.2.3.2.4 « Le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* ». En 2025, aucune alerte transmise via la *Bel Ethics Line* n'a mis en évidence d'impact impliquant un consommateur ou une consommatrice des produits du Groupe. Aucun incident grave relatif au respect des Droits Humains des consommateurs et consommatrices n'a été identifié, et aucune amende n'a été encourue par le Groupe à ce titre sur l'exercice 2025.

Synthèse de la section

Faits marquants 2025

- Renouvellement de la certification *« Living Wage Employer ».*
- Lancement de l'École technique Bel en France pour renforcer l'accès à la formation aux métiers industriels et développer la mobilité interne.
- Déploiement de l'enquête Farmers's voice dans tous les bassins laitiers éligibles et consolidation des engagements filière via l'accord APBO *Mon BB Lait® durable*.
- Déploiement de la *stratégie Purposeful Snacking* aux États-Unis, déclinaison opérationnelle du positionnement *Healthier Snacking* du Groupe.
- Soutien à des programmes d'éducation nutritionnelle *« Healthy Lifestyles »* dans 10 pays.
- Définition de la politique Groupe pour les populations vulnérables.
- Déploiement de la nouvelle politique de communication responsable dans le Groupe.

Priorités 2026

- Renforcement de l'ascenseur social dans les usines grâce aux nouveaux dispositifs de formation, montée en compétences et opportunités d'évolution professionnelle.
- Poursuite du déploiement du programme « *Bel Care* » pour les employés du Groupe.
- Accélération des programmes pour les populations vulnérables dans de nouveaux pays, à destination de nouvelles populations et en proposant de nouveaux accompagnements en s'appuyant sur les initiatives existantes *(Rising* Communities, *Healthier Lifestyles*, Fondation Bel et dons).
- Poursuite du déploiement du positionnement *Healthier Snacking* du Groupe dans de nouvelles géographies.

ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

L'attention portée à la conduite des affaires est essentielle pour garantir que l'entreprise agit de manière transparente et responsable. Bel est attentif à structurer clairement ses pratiques de gouvernance, à respecter les lois et à lutter contre la corruption, grâce à des politiques, chartes et codes de conduite exigeants.

Avec la Bel Ethics Line, qui s'inscrit dans le programme *Think Ethics*, déployé entre 2024 et 2025, l'éthique une préoccupation constante. Le Groupe cherche ainsi à renforcer la confiance des parties prenantes tout en contribuant à un environnement économique plus équitable et fiable.

NOS ENJEUX

3 I+
2 I-
1 O
3 R

Éthique des affaires et culture d'entreprise

Un manque d'attention aux droits humains ou aux enjeux environnementaux dans la chaîne de valeur peut générer des impacts graves pour les parties prenantes et nuire à la réputation du Groupe. L'éthique, la transparence et des pratiques responsables sont essentielles pour préserver la confiance et limiter les risques juridiques, financiers et réputationnels.

Relations avec les fournisseurs

Une mauvaise gestion des relations fournisseurs peut exposer Bel à des risques de non-conformité, de violation des droits humains ou d'impact environ-nemental. Des pratiques responsables renforcent la résilience de la chaîne de valeur et créent des opportunités de partenariats durables.

Bien-être animal

Des conditions d'élevage inadéquates peut affecter la santé des troupeaux, réduire les rendements des producteurs, fragiliser la filière et générer des risques sur la qualité des produits et la réputation du Groupe.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE

Des textes socle pour nos politiques

- Le Code de **bonnes pratiques des affaires.**
- la Charte des **achats responsables**.
- La politique de **management des risques du Groupe**.
- La Charte sur les **comportements respectueux et inclusifs.**
- La politique de **lutte contre la fraude**.
- La procédure **anticorruption**.
- La procédure **cadeaux et invitations**.
- La Charte du **bien-être animal**.

Outils sur lesquels s'appuyer pour la lutte anti-corruption :

1. la Direction et le Comité *Trust&Ethics* ;
2. le programme *Think Ethics*, à destination de l'ensemble des collaborateurs ;
3. le dispositif d'alerte éthique *Bel Ethics Line*.

Un engagement pour le bien-être animal, selon les 5 libertés de l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) :

1. garantir la liberté de mouvement des animaux ;
2. assurer de bonnes conditions de vie ;
3. prodiguer des soins et suivre la bonne santé et le bien-être du troupeau ;
4. assurer le bien-être des veaux ;
5. accompagner la fin de vie des troupeaux.



NOS AVANCÉES

0
cas de condamnation enregistré ou d'amende pour non-conformité à la législation en matière de corruption

97 %
des exploitations laitières contrôlées selon la Charte Bel pour le bien-être animal

3.4 CONDUITE DES AFFAIRES

3.4.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (ESRS 2 GOV-1)

Voir la section 3.1.2.1 « Le rôle des organes de gouvernance ».

En 2025, dans un souci d'efficience et de clarification, le Comité *Risk & Trust* et le Comité *Ethics & Compliance* ont fusionné pour donner naissance au Comité *Trust & Ethics.* Le rôle du Comité *Trust & Ethics* vise principalement à superviser l'identification, le suivi et la gestion des risques éthiques et de conformité du Groupe, à veiller à la mise en œuvre des programmes d'éthique, et à évaluer l'efficacité du dispositif d'alerte.

3.4.2 Processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires (ESRS 2 IRO-1)

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

3.4.2.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1)

La culture d'entreprise du Groupe Bel repose sur ses trois valeurs que sont l'audace, la bienveillance et l'engagement (*dare*, *care*, *commit*). Elles guident le Groupe dans l'ensemble de ses activités, en particulier dans la manière dont il conduit ses affaires et dans ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour nourrir cette culture, le Groupe veille chaque année à évaluer la perception des collaborateurs quant à l'incarnation réelle de ces valeurs, à travers l'enquête *Your Voice* (voir section 3.3.1.2.2 « Instances de dialogue et canaux de remontée des alertes en cas d'impacts négatifs (S1-2 - S1-3 - S1-8) »).

Fermement attaché à lutter contre les risques de pratiques non éthiques telles que la corruption, les atteintes aux droits humains et à l'environnement, le Groupe a adopté de longue date un Code de bonnes pratiques des affaires et s'est doté d'instances de gouvernance dédiées, dont les rôles respectifs ont été arrêtés par le Comité exécutif, qui veille à l'application des valeurs et principes du Groupe.

Outre le Code de bonnes pratiques des affaires, les différents enjeux éthiques de Bel sont encadrés par plusieurs codes, chartes et procédures présentés ci-dessous. Tous traduisent la culture d'entreprise du Groupe Bel. L'ensemble de ces supports et les politiques qui en découlent sont impulsés et déployés sous la supervision de la Direction *Ethics, Compliance & Litigation* nouvellement créée au sein de la Direction *Trust & Ethics.*

3.4.2.1.1 Le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe Bel, socle de la politique de conduite des affaires du Groupe

Le Groupe a adopté depuis 2012 un Code de bonnes pratiques des affaires fixant le cadre général dans lequel doit s'inscrire chaque collaborateur du Groupe. Ce Code a été mis à jour et renforcé en 2023. En cela, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur des sept principes clés suivants :

1. respecter les lois et règlements et prendre en compte les standards internationaux(1) ;
2. protéger les consommateurs ;
3. respecter l'environnement ;
4. protéger les droits essentiels des salariés ;
5. prévenir les conflits d'intérêts, la fraude et la corruption ;
6. promouvoir des relations commerciales loyales ;
7. assurer l'exactitude et protéger la confidentialité, de l'information professionnelle et financière.

Le Code de bonnes pratiques des affaires vise ainsi à créer un socle minimum de principes et de règles communs dans chaque pays dans lequel le Groupe opère, de concert avec le droit local, sans que celui-ci puisse être moins contraignant. Afin de faciliter sa diffusion et son appropriation par les équipes, cette nouvelle version du Code a été traduite et diffusée dans l'ensemble des langues du Groupe. Comme la version précédente, il est accessible à tous les collaborateurs et parties prenantes du Groupe en versions française et anglaise sur le site Internet du Groupe. La Direction *Ethics, Compliance & Litigation* relaie la diffusion du Code aux filiales, grâce à un réseau de référents éthique.

Les politiques ou chartes « métiers » intègrent systématiquement les principes du Code de bonnes pratiques des affaires et les traduisent à l'aune d'un domaine d'activité.

Pour que les engagements des politiques et des chartes soient incarnés, le Groupe encourage toujours les collaborateurs, les partenaires et toutes les autres parties concernées à poser leurs questions, à exprimer leurs doutes et leurs préoccupations. Les intérêts des parties prenantes, consultées dans le cadre du processus de mise à jour du Code, ont été pris en compte dans l'élaboration des politiques.

3.4.2.1.2 *Think Ethics,* le programme du Groupe pour rendre chacun acteur de l'éthique

Outre ces Codes, Chartes et politiques, et à la demande de la Direction générale, un programme centré sur l'éthique à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe a été construit et déployé en 2024. Ce programme intitulé *Think Ethics* impulsé par la Direction *Trust & Ethics* vise à aller au-delà de la conformité légale et à faire de l'éthique une préoccupation

(1) Pacte mondial de l'ONU, Principes directeurs de l'OCDE, OIT, lois dans le domaine de la lutte contre la corruption, la protection des droits humains, la fiscalité et le respect des sanctions internationales, Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

constante partagée par chaque collaborateur dans le cadre de son action quotidienne. Ce programme, validé par le Comité exécutif en 2024, a fait l'objet de plusieurs communications au sein du Groupe en 2024 puis en 2025. Il a vocation à être déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe par le biais de divers outils, formations et/ou communications.

Le programme est centré autour de trois principes éthiques prioritaires :

1. s'attacher à promouvoir des relations commerciales loyales ;
2. prendre soin des parties prenantes du Groupe, en particulier ses consommateurs et ses collaborateurs ; et
3. s'engager à toujours agir avec responsabilité et intégrité.

Ce programme ayant vocation à être déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe par le biais de divers outils, formations et communications. Le Groupe s'est attaché en 2025 à :

- finaliser tous les ateliers d'animation du programme *Think Ethics* auprès de l'ensemble des Comités de Direction des membres du Comité exécutif ;
- mettre à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs connectés un e-learning *« Think Ethics »* permettant d'approfondir les fondamentaux du Groupe en matière d'éthique ;
- communiquer auprès des collaborateurs du Groupe une lettre d'information digitale régulière *« Let's Talk Ethics ».* Celle-ci a vocation à informer les collaborateurs sur l'avancée du programme *Think Ethics,* à leur fournir des informations relatives à l'utilisation de la *Bel Ethics Line* ainsi qu'à partager des actualités en matière d'éthique ;
- organiser une journée de l'éthique au siège de Suresnes, en octobre 2025 afin de promouvoir et renforcer la culture de l'éthique chez Bel. Toutes les filiales ont été invitées à organiser des journées similaires sur leurs sites respectifs, en 2026 ;
- relancer une campagne de formation en matière de droit de la concurrence auprès de collaborateurs désignés.

Outre le respect de la conformité aux lois et réglementations qui est un élément essentiel, les outils et formations rattachées à *Think Ethics,* visent à prioriser les thématiques suivantes :

- favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs : la Charte « Diversité, équité et inclusion » définie en interne encourage à utiliser la *Bel Ethics Line* pour signaler tout comportement qui serait en inadéquation avec les valeurs d'inclusion du Groupe – de manière générale, tous les sujets liés à l'éthique peuvent être remontés via la *Bel Ethics Line ;*
- respecter la qualité des produits : le programme de transformation *Make Consumer Smile* vise à garantir que le Groupe se centre sur ses consommateurs et sur ses clients, en développant une forte culture du produit et de la qualité ;
- assurer une information loyale aux consommateurs, au travers notamment des règles sur la communication responsable.

3.4.2.1.3 Autres documents relatifs à la conduite des affaires du Groupe

En parallèle du Code de bonnes pratiques des affaires, le Groupe s'appuie sur différentes politiques, chartes et procédures pour renforcer et pérenniser les comportements responsables :

- la Charte des achats responsables, qui définit pour les fournisseurs avec lesquels le Groupe travaille, les principes qu'ils doivent respecter en matière d'environnement, d'enjeux sociaux et d'éthique des affaires, ainsi que les engagements qu'ils doivent prendre et les mesures de vigilance qu'ils doivent mettre en place dans une démarche d'amélioration continue (voir section 3.4.2.4 « Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2) ») ;
- la politique de gestion des risques du Groupe, qui a pour objectif d'anticiper les risques et de permettre au Groupe d'adapter son modèle d'affaires aux différents défis existants, tout en protégeant ses parties prenantes (voir Chapitre 2) ;
- la Charte sur les comportements respectueux et inclusifs, pour promouvoir un environnement psychologique sûr et vertueux (voir la partie 3.3.1.2.1.2 *« Employee Value Proposition : "Nurture"* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- la politique de lutte contre la fraude : cette politique a pour objet de définir la politique de lutte contre la fraude applicable au sein du Groupe. Elle regroupe les principes fondamentaux en matière de lutte contre la fraude et est destinée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Cette politique :
  - rappelle les principales références légales et réglementaires associées à la définition de la fraude,
  - formule les caractéristiques usuelles de la fraude, les facteurs de risques ainsi que les typologies de fraude les plus communément rencontrées en entreprise,
  - détaille des mesures destinées à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraude,
  - renseigne sur le rôle des différents organes et fonctions au sein du Groupe en matière de lutte contre la fraude,
  - définit les principes de pilotage du dispositif contre la fraude.

À cet effet, une cellule fraude réunissant la Direction *Ethics, Compliance & Litigation,* le Département de l'audit interne, la Direction *Risk Management* et la Direction sécurité a été constituée. Toute suspicion ou tentative de fraude doit être remontée aux managers, aux référents compliance ou à la cellule fraude. La *Bel Ethics Line* peut également être utilisée. La politique de lutte contre la fraude, qui s'inscrit dans la continuité du dispositif anticorruption de Bel, s'accompagne d'un e-learning :

- la procédure anticorruption, qui pose les règles et les principes que tous les collaborateurs du Groupe doivent respecter en matière de lutte contre la corruption (voir section 3.4.2.6 « Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin ») ;
- le guide pratique relatif aux cadeaux, invitations et hospitalités, qui vise à détailler les règles applicables pour l'ensemble des collaborateurs en matière de cadeaux, d'invitations et d'hospitalités, présentées dans la procédure anticorruption pour l'ensemble des collaborateurs (voir section 3.4.2.6 « Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin »).

3.4.2.2 Politique et actions en matière de bien-être animal

Depuis 2019, la question du bien-être animal est au cœur des préoccupations du Groupe. Pour ce faire, l'Entreprise a défini une Charte dédiée, en s'appuyant sur l'expertise de l'ONG *Compassion in World Farming France* (CIWF) et de référentiels, telle que *Welfarm,* l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) et le Centre national interprofessionnel de

l'économie laitière (CNIEL). Le Groupe s'est engagé à promouvoir de bonnes pratiques en matière de bien-être animal et à partager des normes communes exigeantes, en s'efforçant de travailler sur ce sujet sensible avec ses partenaires. Il s'agit notamment d'assurer un environnement et des pratiques adaptées aux besoins physiologiques et comportementaux des animaux.

En s'appuyant sur les cinq libertés pour le bien-être animal définies par l'OIE qui prennent en compte la sentience[1] des animaux, le Groupe s'est fixé les objectifs suivants pour 2025 :

- **garantir la liberté de mouvement des animaux :** pas d'animaux à l'attache permanente ;
- **assurer de bonnes conditions de vie :** un espace confortable et suffisant pour que tous les animaux puissent se coucher et se reposer simultanément ;
- **prodiguer des soins et suivre dans une démarche d'amélioration continue la bonne santé et le bien-être du troupeau :**
  - 100 % des fermes utilisent un outil d'évaluation du bien-être animal,
  - 100 % des ébourgeonnages sont faits en mettant en place des stratégies de gestion de la douleur appropriées, tout au long de l'opération,
  - 100 % des éleveurs ont accès à une formation à l'utilisation responsable des antibiotiques et aux médecines alternatives et plus de 50 % des éleveurs ont suivi cette formation ;
- **assurer le bien-être des veaux :** 100 % des bassins laitiers suivent les débats scientifiques ayant trait au bien-être des veaux et déploient des protocoles adaptés aux conditions locales ;
- **accompagner la fin de vie des troupeaux :** participer à des travaux sur les évolutions réglementaires concernant le bien-être animal dans tous les bassins laitiers.

Le Groupe entend voir ces objectifs déployés par l'ensemble des producteurs partenaires, dans ses dix bassins laitiers répartis dans le monde, tout en prenant soigneusement en considération la maturité des pratiques d'élevage laitier dans chacun des pays où il opère.

Ainsi, le Groupe œuvre à harmoniser et à promouvoir l'ensemble de ces bonnes pratiques, avec pour objectif ambitieux que 100 % des élevages laitiers partenaires soient contrôlés à l'horizon 2025 selon la Charte Bel pour le bien-être animal (ou un équivalent local). Cette Charte est disponible sur le site Internet du Groupe[2].

À fin 2025, le Groupe a déjà contrôlé 97 % de ses fermes sur les trois dernières années. La mise en œuvre des recommandations et la vérification par un tiers indépendant sont exigées par le Groupe si des non-conformités sont identifiées ou si le référentiel national existant est moins exigeant que les engagements du Groupe. Lorsque des non-conformités sont identifiées, des plans d'action sont définis, allant de formations à des recommandations pour des changements de pratiques.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des exploitations contrôlées selon la Charte Bel pour le bien-être animal [(a)]*	78 %	97 %	100 %	100 %	

(a) La mesure de cet indicateur prend en compte les exploitations contrôlées au cours des trois dernières années.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Le pilier *Animaux* de la Charte Amont Laitier du Groupe associe trois engagements clés : garantir le bien-être animal, promouvoir le pâturage dès que les conditions locales le permettent, et encourager une alimentation locale et durable pour les troupeaux. Le Groupe se donne ainsi pour objectif qu'en 2025, 100 % du lait sourcé par le Groupe provienne de vaches ayant accès au pâturage, dans les zones où le pâturage est réalisable[3]. En 2025, c'est le cas pour 99 % des fermes concernées.

3.4.2.3 Plan de vigilance

L'adoption en 2017 de la loi relative au devoir de vigilance a conduit le Groupe à renforcer son dispositif de vigilance en matière de lutte contre les atteintes aux droits humains, à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes liées à son activité.

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

3.4.2.3.1 Gouvernance

Le plan de vigilance du Groupe s'appuie sur une solide gouvernance opérationnelle et légale, mise en place en matière d'éthique et de conformité :

- la Direction *Trust & Ethics* notamment en charge des initiatives visant à construire et à maintenir les relations durables avec les parties prenantes du Groupe, en plaçant l'éthique et la confiance au cœur de son action. En son sein, a été créée en juillet 2025 une *Direction Ethics, Compliance & Litigation* dont la mission est de développer la culture Éthique & Conformité, en assurant l'intégrité, la transparence et la confiance au sein du groupe et auprès des parties prenantes externes. Cette Direction est chargée de construire et de déployer les programmes de conformité et d'éthique et rend régulièrement compte de ses travaux au Comité exécutif et au Comité d'audit du Groupe ;

(1) Capacité à ressentir, à avoir des expériences vécues.
(2) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2025/06/charte-bien-etre-animal-fr-1.pdf.
(3) Bassins laitiers français et aux Açores.

- le Comité *Trust & Ethics*, chargé notamment de soutenir le dispositif d'éthique et de conformité au niveau du Groupe ;
- le Comité opérationnel RSE, chargé de valider et superviser les engagements RSE, notamment s'agissant des leviers d'action prioritaires ;
- les Comités de pilotage spécifiques à chaque levier d'action prioritaire, chargés de définir des feuilles de route et suivre leur déploiement opérationnel (climat, eau, agriculture régénératrice, emballages responsables, gaspillage alimentaire, etc.) ;
- l'animation de réseaux de référents éthiques et compliance, chargés de relayer et d'adapter ce dispositif au sein des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

3.4.2.3.2 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif

Les risques d'atteinte aux droits humains, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement sont des risques suivis dans le cadre du dispositif de gestion des risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM) (voir Chapitre 2).

Dès l'adoption de la loi « Devoir de vigilance », le Groupe a choisi de mener un exercice dédié de cartographie des risques sur l'ensemble de ces sujets, qui vient alimenter le dispositif ERM. Une méthodologie commune a été arrêtée pour identifier et évaluer ces risques.

Dès 2017, le Groupe a mené un chantier visant à détecter et mesurer les risques d'atteinte aux droits humains, en ciblant notamment les risques d'esclavage moderne, de travail forcé, de travail d'enfants, d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes, à la liberté syndicale ou au droit à la négociation collective. Cette démarche tenait compte de trois critères :

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

Cette méthodologie s'est appuyée sur des indices de risques intégrant les droits humains et l'environnement en fonction de chacun des pays et activités concernés. Les Comités de Direction locaux ont été sensibilisés à ces enjeux à l'occasion de ces travaux.

En 2018, et à l'instar des travaux relatifs à la lutte contre la corruption, des questionnaires d'autoévaluation couvrant les risques listés ci-dessus ont été complétés par les filiales du Groupe. Leur analyse a permis l'élaboration de plans d'action dédiés.

En 2019, le Groupe s'est doté d'un outil digital de cartographie des risques afin de faciliter la mise à jour de cette démarche.

En 2023, le Groupe a renforcé sa cartographie des risques afin d'approfondir sa connaissance des scénarios de risques, des besoins et priorités à l'échelle du Groupe, grâce à :

- une collecte documentaire : le Groupe a réalisé une collecte documentaire afin d'agréger les informations disponibles relatives aux risques identifiés et aux politiques, procédures et contrôles adoptés par le Groupe sur ces sujets. Cette première étape a permis de préciser les scénarios de risques pertinents pour le Groupe Bel ;
- des entretiens menés au niveau du Groupe : des entretiens avec les membres du Comité exécutif et les fonctions clés du Groupe ont été organisés afin de discuter des scénarios de risques identifiés et d'identifier des priorités d'actions au niveau du Groupe, en cohérence avec les autres équipes impliquées sur ces sujets (CSRD, achats, environnement, etc.) ;
- des ateliers menés au niveau des marchés : environ 14 ateliers ont été organisés au niveau des différents marchés afin de faire remonter les priorités, facteurs de risques et besoins locaux au regard des scénarios de risque identifiés ;
- des questionnaires d'association des parties prenantes internes et externes : des questionnaires ont été envoyés à environ 200 contributeurs afin de recueillir leurs contributions au sujet des risques et du plan de vigilance du Groupe.

En lien avec les mises à jour des cartographies de risques anti-corruption et devoir de vigilance au niveau du Groupe et de ses filiales, plusieurs actions significatives ont été déployées en 2024. Le plan d'action éthique et conformité a été mis à jour en lien avec les cartographies des risques anticorruption et devoir de vigilance au niveau du Groupe et des filiales (voir 3.4.2.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1) ») :

- lancement du programme de transformation culturelle nommé *Think Ethics,* évoqué ci-avant ;
- lancement d'une campagne de communication massive relative au système d'alerte du Groupe *Bel Ethics Line* ;
- nouveau déploiement d'un plan de formation Ethique et Anti-Corruption avec notamment le lancement d'un e-learning anticorruption (nouvelle version) ;
- mise à jour et déploiement des procédures Anticorruption/ Cadeaux et Invitations.

En 2025, une mise à jour des cartographies des risques anti-corruption et devoir de vigilance a été conduite auprès des entités commerciales du Groupe (15 ateliers). Ces cartographies ont fait l'objet d'une présentation et d'une discussion en Comité exécutif en février 2026.

Les sujets d'attention identifiés parmi les thématiques génériques du plan de vigilance sont les suivants :

- emballages non durables ;
- contribution et adaptation au changement climatique ;
- impact de l'accès à l'eau ;
- atteinte à la santé et sûreté des employés ;
- impact sur la santé des consommateurs ;
- travail dissimulé ou illégal ;
- violations des droits des travailleurs (temps de travail, pauses, congés, protection sociale…) ;
- pollution (eaux, sols, air) ;
- discrimination ;
- harcèlement.

En 2026, le Groupe intègre cette mise à jour, dans le déploiement de son programme *Think Ethics*, notamment en lien avec les initiatives et projets développés par les Directions concernées.

3.4.2.3.2.1 Les valeurs et politiques du Groupe

Dès 2012, le Groupe s'est engagé dans une démarche proactive en matière de respect des droits humains avec l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires. Le respect des droits humains, incluant la santé et la sécurité des personnes, est un des sept principes édictés et fait expressément référence à la Déclaration universelle des droits de l'homme et aux conventions de l'Organisation internationale du travail. Le réseau des Référents éthiques et conformité, sous l'autorité des Directeurs des filiales, est responsable de sa mise en œuvre et de son respect dans chacun des sites. Le Code a été mis à jour en 2023 afin de réaffirmer l'importance de ces valeurs pour le Groupe et de renforcer leur prise en compte. Il a été déployé en 2024 à l'échelle du Groupe.

Concrètement, le Code est décliné dans plusieurs politiques régulièrement renforcées par le Groupe, détaillées dans les différentes parties correspondantes :

- la protection des droits essentiels des collaborateurs est une préoccupation constante. En effet, la répartition de ses effectifs notamment dans des pays présentant des risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes a conduit le Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail et la sécurité de ses collaborateurs. Le programme dit *« Nurture »* mis en place à partir de fin 2020 en est une illustration (voir paragraphe 3.3.1.2.1 *« Employee Value Proposition : "Nurture"* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- le Groupe a encore appuyé sa démarche d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambitieux du zéro accident et a notamment revu, harmonisé et compilé ses 32 standards de sécurité et 21 standards techniques dans un manuel de sécurité accessible à tous les collaborateurs. Ces critères de santé-sécurité (nombre d'accidents notamment) ont en outre été directement intégrés dans les calculs de bonus des managers pour garantir in fine la bonne application de ces politiques et encourager l'atteinte des objectifs du Groupe en la matière (voir paragraphe 3.3.1.2.1 *« Employee Value Proposition : "Nurture"* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- le Groupe a adopté de longue date une politique environnementale stricte qui fixe ses ambitions et les lignes directrices pour les atteindre. Il vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe tout au long de la chaîne de valeur, de la production des matières premières jusqu'à la consommation du produit fini. Le Groupe a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse (voir section 3.2 « Environnement »).

En parallèle, la sensibilisation des collaborateurs est au cœur des actions du Groupe en la matière : le respect des droits humains et des politiques associées sont systématiquement rappelés aux collaborateurs lors des formations présentielles relatives au Code de bonnes pratiques des affaires.

3.4.2.3.2.2 La collaboration avec les parties prenantes

Le Groupe travaille régulièrement, et de longue date, avec différentes parties prenantes afin de nourrir sa démarche d'amélioration continue sur les sujets sociaux et environnementaux. Ces initiatives sont présentées dans le présent rapport annuel et incluent notamment les suivantes :

- le Groupe est membre du Global Compact depuis 2003. Dans ce cadre, le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son adhésion au Pacte mondial des Nations unies et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits humains, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement ;
- depuis 2012, le Groupe a conclu un partenariat de long terme avec le WWF France afin de coconstruire un modèle alimentaire plus durable ;
- depuis 2017, le Groupe est en outre engagé dans l'initiative Science-Based Targets (SBT), initiée par le Carbon Disclosure Project (CDP), le World Resources Institute (WRI), le World Wildlife Fund (WWF) et le Global Compact des Nations unies, pour réduire ses émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3). Afin d'appuyer encore sa contribution à la gestion de l'urgence climatique, le Groupe a défini en 2021 une nouvelle trajectoire, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les + 1,5 °C et cette trajectoire a été validée par le SBTi en mars 2022, et inscrit le Groupe Bel comme pionnier de son secteur ;
- en 2017, le Groupe a également rejoint l'initiative sectorielle EcoVadis Progress au sein de laquelle les membres travaillent conjointement pour améliorer la performance RSE dans la chaîne d'approvisionnement du secteur des biens de grande consommation et ainsi créer un effet de synergie entre parties prenantes ;
- depuis 2018, en France, le Groupe s'est engagé dans un accord avec l'APBO (Association des producteurs de lait Bel Ouest) pour une filière laitière rémunératrice et durable (voir paragraphe « S'engager pour une filière laitière durable » dans la section 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- le Groupe a mis en place un *Junior Sales Activist Board*. Ce Comité, composé de huit commerciaux juniors issus de différents métiers commerciaux (compte clé, category manager, force de vente, etc.), venant chacun d'un pays différent du Groupe, a rédigé le Sales for Good Manifesto du Groupe, énonçant les fondements des engagements RSE des équipes commerciales (voir section 3.4.2.5.1.1 « Faire vivre l'engagement de Bel à travers les équipes commerciales ») ;
- en 2023, plus de 200 parties prenantes internes et externes ont été sollicitées par le biais d'entretiens, ateliers et questionnaires au sujet du plan de vigilance du Groupe, afin de recueillir leurs contributions au sujet des zones de risques, bonnes pratiques et besoins d'amélioration identifiés ;
- en complément, différents réseaux de collaborateurs participent au déploiement du dispositif (voir paragraphe « Des réseaux de collaborateurs, supports du déploiement opérationnel » dans la section 3.1.2.1 « Le rôle des organes de gouvernance (GOV-1) »).

Les interactions avec les parties prenantes du Groupe sont présentées en section 3.1.3.2 « Interactions avec les parties prenantes ».

3.4.2.3.2.3 L'évaluation des tiers

Le Groupe a adopté une Charte des achats responsables, régulièrement mise à jour, afin de définir les standards attendus de la part de ses fournisseurs et partenaires. Cette Charte est complétée d'une clause RSE et Éthique.

Le Groupe a toujours été particulièrement vigilant quant aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. Aussi depuis fin 2017, le Groupe a complété son dispositif d'évaluations réalisées par EcoVadis depuis 2009, par une cartographie des risques fournisseurs dédiée aux enjeux RSE en matière d'environnement, de droit du travail, de droits humains et d'éthique des affaires. Les résultats de cette première cartographie ont permis d'identifier les couples « Catégorie d'achat/Pays » les plus exposés et de renforcer la vigilance requise préalablement aux référencements des fournisseurs entrant dans ces catégories.

Ce dispositif a été complété en 2022 par l'exercice de cartographie des risques RSE visant à définir les catégories d'achats les plus exposées au risque d'atteinte aux droits humains.

En 2025, Bel a renforcé ce dispositif en mettant en place une nouvelle analyse de risque RSE et anticorruption achats portant sur une sélection de fournisseurs. Cette analyse a pour objectif d'identifier les fournisseurs à risque sur les critères Intégrité, Social, Changement climatique et Eau puis de définir des plans d'action d'amélioration avec ces derniers.

Le Groupe évalue la performance RSE de ses fournisseurs. Menée avec EcoVadis, cette évaluation repose sur 21 critères regroupés en quatre thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables.

En parallèle, afin de renforcer son devoir de vigilance, Bel a intégré depuis avril 2025 dans son process de création de nouveaux fournisseurs pour la catégorie Cheese, au-delà d'un certain seuil de dépenses annuelles, une nouvelle étape de vérification de la conformité Intégrité. Cette vérification est réalisée grâce à un outil digital qui délivre un niveau de risque global sur le critère intégrité et permet ainsi d'identifier les fournisseurs nécessitant des diligences plus poussées. L'outil digital précité permet alors de disposer, sur ce panel à risque théorique, de rapports détaillés permettant une prise de décision éclairée quant au lancement et/ou maintien ou non de la relation d'affaires avec le fournisseur concerné. Pour les fournisseurs de la catégorie Squeeze, cette étape de vérification est réalisée en masse à N+1 pour les nouveaux fournisseurs.

Enfin, s'agissant plus particulièrement de l'amont laitier, le Groupe a décidé de mettre en place un dispositif spécifique et prioritaire afin d'engager la filière vers des pratiques plus responsables. Le Groupe utilise plusieurs outils reconnus nationalement (CAP'2ER®, *Cool Farm Tool,* etc.) pour mesurer, identifier les leviers de réduction et coconstruire les plans d'action à proposer aux producteurs de lait partenaires et les accompagner dans cette transformation (voir section 3.2.2.3.4.2 « Éviter les émissions de gaz à effets de serre »).

3.4.2.3.2.4 Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line

En complément des canaux de remontées d'alertes traditionnels (sollicitations des référents ressources humaines, instances de représentation du personnel ou référents éthiques), le Groupe a mis en place depuis 2015 un système d'alerte permettant de déclarer d'éventuels manquements aux principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires. Ce système d'alerte a été renforcé en 2023 sous le nom *Bel Ethics Line* (BEL). Tout collaborateur ou partie prenante du Groupe peut y recourir, pour des faits relatifs à l'un des enjeux suivants :

- santé, hygiène et sécurité sur le lieu de travail ;
- protection de l'environnement ;
- corruption et fraude ;
- protection des données personnelles ;
- respect des règles de concurrence ;
- discrimination ;
- harcèlement ;
- protection des droits humains.

Le système d'alerte est accessible par plusieurs moyens qui sont détaillés sur l'intranet, sur le site Internet du Groupe, et sur les lieux de travail via des affiches et des communications spécifiques pour les collaborateurs non connectés :

- en ligne ;
- par téléphone, ou ;
- via une application dédiée : SpeakUp by people Intouch ;
- pour les collaborateurs non connectés, des affiches et des communications sont diffusées sur les lieux de travail.

Une fois l'alerte effectuée, le lanceur d'alerte reçoit un accusé de réception sous un délai de sept jours. Trois personnes au sein de la Direction *Trust & Ethics,* régulièrement formées par des cabinets de Conseils en la matière, sont en charge du traitement des signalements. Des tierces personnes à la Direction *Trust & Ethics,* peuvent également intervenir en soutien dans les enquêtes comme les référents éthiques qui sont formés à l'exercice notamment par la Direction *Trust & Ethics.*

Le système d'alerte BEL a pour ambition que tout signalement soit traité de façon impartiale par le Groupe, dans le respect des principes de confidentialité et de protection des lanceurs d'alerte dont ils peuvent bénéficier. Les lanceurs d'alerte peuvent être recontactés, toujours dans le respect des règles de confidentialité, si les personnes en charge de l'enquête ont besoin d'informations complémentaires. Le lanceur d'alerte est informé régulièrement du statut de l'alerte et est informé de sa clôture, dans un délai que Bel souhaite de trois mois maximum, dans la mesure du possible. Les lanceurs d'alerte bénéficient d'une protection contre les mesures de représailles qu'ils pourraient subir conformément aux lois applicables. Ainsi, aucune sanction n'est appliquée à l'encontre d'une personne ayant effectué un signalement de bonne foi même si les faits se révèlent par la suite inexacts ou ne donnent lieu à aucune suite. Pour faire connaître ce dispositif aux collaborateurs, un document spécifique est disponible sur l'intranet de Bel ainsi que sur le site Internet du Groupe. Des communications internes sont faites régulièrement, via l'intranet et/ou par affichage sur site afin de rappeler aux collaborateurs la procédure. Sa présentation lors de l'intégration des nouveaux arrivants dans le Groupe sera généralisée au sein du Groupe. Les filiales du Groupe ont la possibilité de mettre en place leur propre communication.

En 2025, 40 situations ont fait l'objet d'un signalement par le dispositif *Bel Ethics Line*. Aucune alerte ne portait sur un impact sévère lié aux droits humains[1].

(1) Les incidents graves en matière de droits humains désignent le travail des enfants, le travail forcé et l'esclavage moderne.

3.4.2.3.2.5 Le plan de vigilance

Au regard des sujets d'attention identifiés, le Groupe a initié une démarche de consolidation des différentes actions mises en œuvre, notamment afin d'améliorer la collaboration interne et le travail commun des équipes sur des plans d'action transversaux. Dans le cadre de sa démarche de transparence et d'amélioration continue, la synthèse des principales actions mises en œuvre et détaillées dans le présent Rapport est présentée ci-dessous.

DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. RAFI
Travail forcé ou travail des enfants	Risque de recours au travail forcé ou travail d'enfants (production de matières premières, élevage, fermes).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies. – Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – *Programme Think Ethics*.	3.1.3.1.1 3.4.2.1.1 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Travail dissimulé ou illégal	Risque de recours au travail dissimulé ou illégal (production de matières premières, élevage, fermes, etc.).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies. – Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.1.3.1.1 3.4.2.1.1 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Salaires indécents	Risque d'emploi de travailleurs à des conditions de rémunérations indécentes.	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque.	– Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies. – Code de bonnes pratiques des affaires. – Obtention en 2023 de la certification *« Global Living Wage Employer »* délivrée par *Fair Wage Network.* – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.1.3.1.1 3.4.2.1.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violations des droits des travailleurs (temps de travail, pauses, congés, protection sociale…)	Risque de violation des droits des travailleurs (temps de travail, pause, congés, protection sociale, etc.).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies. – Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.1.3.1.1 3.4.2.1.1 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Discrimination	Risque de discrimination liée à l'origine, au genre, à l'âge, à l'orientation sexuelle et aux opinions politiques.	• Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Charte « Diversité, Équité et inclusion ». – Programme *« We all Belong ».* – Identification de leaders et sponsors. – Formation d'un réseau de 150 volontaires. – Sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs. – Programme de lutte contre les comportements inappropriés. – Indexation de la rémunération variable sur des critères Diversité, Équité et Inclusion. – Accord collectif sur les sujets de diversité et d'égalité femmes-hommes. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4

DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. RAFI
Harcèlement	Risque de harcèlement moral et/ou sexuel.	• Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Programme de lutte contre les comportements inappropriés. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation de la liberté d'expression	Risque de violation de la liberté d'expression des travailleurs.	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Charte du dialogue social mise en place au niveau mondial. – Renouvellement de l'accord avec le Comité d'entreprise européen. – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Enquête interne anonyme *Your Voice* pour les collaborateurs. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.2 3.3.1.2.2 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation de la liberté d'association et syndicale	Risque de violation de la liberté d'association ou syndicale.	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Charte du dialogue social mise en place au niveau mondial. – Renouvellement de l'accord avec le Comité d'entreprise européen. – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.2 3.3.1.2.2 3.3.1.2.2 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation du droit à la vie privée	Risque de violation du droit à la vie privée des travailleurs et/ou des parties prenantes externes (notamment les consommateurs).	• Présence dans des pays à risque. • Nombre de fournisseurs et sous-traitants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*. – Nomination de *data contacts.* – Mise en place d'un programme de conformité au RGPD.	3.4.2.1.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation des droits des communautés locales	Risque de violation des droits des communautés locales, tels que le droit à la terre, les droits culturels, le principe du consentement libre, préalable et éclairé, par exemple à travers un accaparement des terres (élevage, culture, extension d'usine, etc.). Risque de conflits et violences en lien avec les communautés locales (sécurité des sites, accès à l'eau, inflation, etc.). Risque d'absence de remédiation en cas de dommage causé aux communautés locales (pollutions, impact sur la santé des personnes, etc.).	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Comité d'investissement prenant en compte des critères RSE. – Travail régulier avec diverses parties prenantes. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.2. 3.4.2.3.2.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4

ENVIRONNEMENT

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. RAFI
Changement climatique	Risque de contribution au changement climatique (émissions directes et indirectes), par exemple à travers l'élevage de vaches, la culture, l'énergie des bâtiments ou encore les modes de transport utilisés. Risque lié au manque d'adaptation au changement climatique et à ses diverses conséquences, notamment sur l'élevage, la culture, l'accès à l'eau, etc.	• Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique. • Difficultés liées à la disponibilité des alternatives durables (énergie verte, biomasse, etc.).	– Code de bonnes pratiques des affaires – Engagement dans une trajectoire de réduction des émissions de GES afin de maintenir le réchauffement climatique en dessous de + 1,5 °C, validée par le SBTi à l'horizon 2035. – Politiques environnementales et standards environnementaux. – Politique biodiversité en partenariat avec WWF France. – Programme Esabel *(« Energy Saving At Bel »)*. – Indexation de la rémunération variable sur des critères d'émissions de CO_2. – Création d'un outil pédagogique de suivi *(Bel Carbon Impact)* de l'empreinte carbone du Groupe. – Outil *SC CO_2 emissions calculator* (mesure de l'empreinte carbone du transport et stockage des produits finis). – Projets de séquestration carbone. – Développement des énergies renouvelables. – Sensibilisation des collaborateurs (notamment par la Fresque du climat). – Sensibilisation des partenaires externes (producteurs partenaires, stratégies communes de réduction de GES avec les clients, etc.). – Initiative *Race to Zero* des Nations unies visant la contribution à la neutralité carbone. – Dispositif de suivi des émissions. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs via EcoVadis. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line*. – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.2.1.1.1. 3.2.4.2.2 3.2.4.2.2 3.2.1.2.4.3 3.2.1.2.4.1 3.2.1.2.4.1 3.2.1.2.4.1 3.2.1.2.4.4 3.2.1.2.4.3 3.2.1.2.4.1 3.2.1.324.1 3.2.1.1.1.1 3.2.1.2.4.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.2.4
Pollution (eau, sols, air)	Risque de pollution (eau, sols, air) lié aux activités du Groupe (élevage, culture, production, etc.), incluant des pollutions matérielles, sonores et olfactives. Ce risque pourrait se matérialiser aux différents stades d'un projet ou d'une activité (construction, production, désinvestissement, etc.).	• Secteur d'activité exposé au risque de pollutions. • Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Politiques environnementales et standards environnementaux. – Politiques en matière de pollution. – Promotion des pratiques agricoles vertueuses et régénératrices et de l'agroforesterie. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line*. – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.2.4.2.2 3.2.2.1.2 3.2.4.2.3.4 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Gestion non durable des déchets industriels	Risque de pollution lié à la gestion des déchets industriels (enfouissement des déchets, rejets d'eau, etc.).	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Objectif de 0 déchet industriel en décharge, hors déchets ultimes, pour les usines en Europe. États-Unis et Canada en 2025 et au plus tard en 2035 pour les autres usines. Objectif 2025 atteint. – Politiques environnementales et standards environnementaux. – Politiques en matière de pollution. – Mesure de rejet des eaux usées. – Développement des pratiques d'agriculture régénératrice. – Accompagnement des partenaires dans les pratiques de gestion du fumier. – Engagement dans la restauration et conservation des tourbières. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line*. – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.2.5.1.3 3.2.4.2.2 3.2.2.1.2 3.2.2.1.3 3.2.4.2.3.4 3.2.2.1 3.2.4.2.3.4 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Atteinte au droit à l'eau	Risque de contribution aux difficultés d'accès à l'eau des communautés locales en raison de la consommation d'eau liée à l'élevage, la culture, la production.	• Présence dans des zones à risque (restrictions de l'accès en eau). • Secteur d'activité exposé au risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Création d'un Comité eau, en 2023, chargé de piloter la réduction de l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. – Objectifs de réduction des prélèvements en eau. – Réalisation d'un « bilan empreinte eau » en 2023. – Programme *Wasabel* afin de permettre à chaque site de production de suivre ses prélèvements en eau et d'établir des plans d'action de réduction. – Outil *Water Risk Filter* de WWF France (mesure du stress hydrique par bassin hydraulique). – Développement de la production de produits végétaux responsables. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line*. – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.2.3.1.2 3.2.3.1.3.3 3.2.3.1.3.1 3.2.3.1.3.2 3.2.3.1.3.4 3.2.4.2.3. 3 / 3.3.3.2.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2

ENVIRONNEMENT

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. DEU
Atteinte à la biodiversité et aux écosystèmes	Risque de contribution à la perte de biodiversité et aux atteintes aux écosystèmes, par exemple en raison de pratiques de culture/élevage non régénératrices, de risques de déforestation (matières premières), ou de l'abus de ressources naturelles limitées (utilisation ou développement de matières premières, produits ou technologies basés sur des ressources naturelles en quantité limitée).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Secteur d'activité exposé au risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Politique biodiversité (en partenariat avec WWF France) incluant la politique Zéro Déforestation. – Charte des bonnes pratiques sylvicoles. – Charte pour un amont laitier durable avec WWF France. – Mesure de l'empreinte biodiversité (SBTN et *Corporate Engagement Program*). – Promotion des pratiques agricoles vertueuses et régénératrices et de l'agroforesterie. – Initiative *Nature Impact* avec WWF France de préservation de la forêt. – Soutien aux projets de conservation de la vie sauvage en partenariat avec l'association African Parks. – Projets de restauration écologique et reforestation. – Campagne de sensibilisation des consommateurs. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.2.4.2.2 3.2.4.2.2 3.2.4.2.2 3.2.4.2.3.1 3.2.4.2.3.4 3.2.4.2.3.4 3.2.1.2.4.4 3.2.4.2.3.4 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Développement ou utilisation d'emballages non durables	Risque de développement/utilisation de solutions d'emballages non durables (aluminium, plastique, etc.), c'est-à-dire non recyclable ou pouvant être à l'origine de pollutions de long terme.	• Secteur d'activité exposé au risque. • Présence dans des pays à risque (standards appliqués/ pratiques). • Nombre de fournisseurs et sous-traitants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Création d'un Comité emballage. – Politique d'emballage responsable. – Démarche de promotion du vrac, de la réutilisation et refus des éléments d'emballage inutiles. – Démarche d'utilisation d'aluminium certifié ASI *(Aluminium Stewardship Initiative)* et produits à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges. – Outil eQoPack (prise en compte de l'empreinte en eau des emballages). – Participation au *Consumer Goods Forum* – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Audit qualité des fournisseurs. – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.1.2.1 3.2.5.1.3.3 3.2.5.1.3.3 3.2.5.1.3.3 3.2.5.1.3.3 3.2.5.1.3.3 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4 3.3.3.2.1
Gaspillage alimentaire	Risque de contribuer aux pratiques de gaspillage alimentaire des consommateurs. Risque lié à la destruction des produits alimentaires (surproduction, date d'expiration, respect des standards qualité, etc.).	• Secteur d'activité exposé au risque. • Recours à des distributeurs. • Respect de standards qualité stricts pour la consommation. • Manque de contrôle sur les pratiques des consommateurs.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Mise en place d'un Comité de gaspillage alimentaire. – Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire. – Charte pour une communication nutrition responsable. – Définition de « portions durables ». – Démarche d'amélioration des prévisions de productions alimentaires nécessaires et processus de promotion en cas de surproduction. – Dons aux organisations et associations et programme de valorisation ou réorientation des produits. – Initiative *Consumer Goods Forum.* – Sensibilisation des consommateurs. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*. – Suivi du taux de perte et gaspillage alimentaire dans les opérations.	3.4.2.1.1 3.2.5.1.2 3.2.5.1.2 3.3.3.2.4 3.2.5.1.2 3.2.5.1.3.4. 3.2.5.1.3.4 3.2.5.1.3.4 3.2.5.1.3.4 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4 3.2.6.1.3.3
Bien-être animal	Risque de porter atteinte au bien-être animal dans le cadre de la production de lait (écornage des vaches, séparation de la vache et du veau, stress ou maltraitance, conditions de fin de vie, etc.). Risque lié aux épidémies animales.	– Secteur d'activité exposé au risque. – Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Objectif que 100 % des partenaires soient évalués en 2025. – Charte pour le bien-être animal en cours de déploiement sur tous les bassins laitiers. – Charte pour un amont laitier durable. – Dispositif de contrôle des fermes. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*.	3.4.2.1.1 3.4.2.2 3.4.2.2 3.4.2.2 3.4.2.2 3.4.2.4.2

	Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. DEU
SANTÉ ET SÉCURITÉ	**Atteinte à la santé et sûreté des employés**	Risque d'atteinte à la santé des employés, par exemple en raison des conditions de production (utilisation de substances chimiques, température, humidité, etc.), d'accidents du travail (brûlures, chutes, coupures, etc.), de risques psychosociaux (épuisement au travail, etc.), d'épidémie locale ou globale, d'attaques terroristes ou encore de violences et conflits.	• Secteur d'activité exposé au risque. • Présence dans des pays à risque. • Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Risques épidémique et terroriste importants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Politique santé-sécurité. – Indexation de la rémunération de certains collaborateurs sur des critères santé-sécurité. – Charte de travail hybride. – Charte du droit à la déconnexion. – Programme *Safe @Bel.* – Programme *« Nurture »* relatif aux conditions de travail. – Étude d'identification des risques liés à chaque poste de travail. – Programme de visites comportementales de sécurité. – Formations régulières (ergonomie au travail, sécurité routière, etc.), incluant certains partenaires. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*. – Suivi du taux de fréquence de tous les accidents de travail, incluant les visiteurs, sous-traitants et intérimaires présentes sur sites. – Audits internes et externes réguliers.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4 3.3.1.2.1 3.3.1.2.1
	Atteinte à la santé et sûreté des consommateurs	Risque d'atteinte à la santé et sécurité des consommateurs, par exemple en raison de la qualité des matières premières, de la composition des produits, des techniques de recherche et développement utilisées, d'une information incomplète ou erronée sur les produits, des risques épidémiques ou terroristes pouvant impacter la chaîne de production.	• Secteur d'activité exposé au risque. • Présence dans des pays à risque. • Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Contraintes d'approvisionnement (guerres, conflits, etc.). • Régulation moins mature sur l'activité Squeeze. • Risques épidémique et terroriste importants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Système de gestion des risques. – Analyse de vulnérabilité en 2020. – Politique *Food Fraud* et *Food Defense.* – Politique *Healthier.* – Promotion d'habitudes de consommation plus saine. – Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution. – Mise en place d'un standard HACCP. – Programme Bel Nutri+. – Dispositif de contrôle qualité. – Dispositif de gestion des alertes qualité et sécurité alimentaire. – Audits réguliers des fournisseurs et de la chaîne de distribution. – Formation RSE des acheteurs. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte *Bel Ethics Line.* – Programme *Think Ethics*	3.4.2.1.1 2. 3.3.3.2.1 3.3.3.2.1 3.3.3.2.1. 3.3.3.2.2 3.3.3.2.1 3.3.3.2.1 3.3.3.2.2 3.3.3.2.1 3.3.3.3 3.3.3.2.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4

3.4.2.3.2.6 Le dispositif de suivi

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions déployées, le Groupe a inséré des points de contrôle correspondant à chacune de ces actions dans son dispositif existant de contrôle interne dès 2018. Des contrôles additionnels ont été ajoutés en 2019 puis en 2025 et ont vocation à être mis à jour en tant que de besoin.

Les contrôles dédiés à la lutte contre la corruption et aux atteintes aux droits humains ont été spécifiquement insérés dans ce dispositif, en sus des contrôles préexistants qui participent au contrôle de ce risque.

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

3.4.2.4 Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)

3.4.2.4.1 L'encadrement des relations avec les fournisseurs

Pour encadrer ses relations avec ses fournisseurs et partenaires, Bel s'appuie notamment sur les deux documents suivants :

- la Charte des achats responsables : depuis plus de dix ans, la Charte des achats responsables de Bel expose les engagements du Groupe à ses partenaires fournisseurs en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et d'éthique des affaires. Elle présente également les engagements que Bel attend d'eux.

  Cette Charte s'appuie sur le cadre de référence de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que la législation internationale en matière de droits humains. Il est précisé que les fournisseurs doivent mettre en place des mécanismes garantissant le respect de ces principes sur leurs sites et sur ceux de leurs propres fournisseurs et ne doivent pas se faire complices d'abus en matière de droits humains.

  Elle se structure autour de l'identification des risques, l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, et l'accompagnement des fournisseurs et partenaires dans leur plan d'amélioration continue. Applicable à toutes les entités du Groupe, cette Charte a été actualisée en 2023 pour renforcer notamment ses exigences en matière de biodiversité, de bien-être animal, de réduction des déchets, de pratiques en matière de conditions de travail et de droits humains, en précisant des éléments sur l'élimination du travail forcé et obligatoire et du trafic d'êtres humains, ou encore de confidentialité des données personnelles. Cette Charte est partagée aux fournisseurs et partenaires du Groupe qui sont invités à respecter les points évoqués. La politique mise à jour a été validée par le Comité exécutif, la Direction des opérations et la Direction des achats. La Charte est annexée à tous les appels d'offres et nouveaux contrats (en dehors des fournisseurs producteurs de lait et pomiculteurs) ;
- le Code de bonnes pratiques des affaires : il vise à créer, sur l'ensemble de ses pays d'implantation, dans la relation avec chacune des parties prenantes de sa chaîne de valeur, un socle minimum de règles à appliquer.

En complément, pour engager les fournisseurs à respecter la Charte des achats responsables ainsi que le Code de bonnes pratiques des affaires, il est demandé aux acheteurs d'introduire une clause RSE et Éthique dans les appels d'offres et les contrats. L'enjeu pour les équipes Achats est de sensibiliser leurs fournisseurs aux sujets identifiés comme essentiels par Bel (environnement, social, droits de l'homme, éthique, et achats responsables), et de s'assurer de leur capacité à agir durablement au travers de pratiques responsables.

Depuis 2009, le Groupe évalue également la performance RSE de ses fournisseurs au regard de leur volume d'affaires, des risques associés aux produits et services fournis et de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, cette évaluation repose sur 21 critères regroupés en 4 thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables. Le Groupe Bel demande à ses fournisseurs de se faire réévaluer tous les deux ans. En cas de moindre performance ou de manquement, un plan d'action correctif peut être exigé par le Groupe ainsi qu'une réévaluation anticipée.

Grâce à une note globale EcoVadis de 64 sur 100 en 2025, soit une hausse de 4 points par rapport à l'année précédente, les fournisseurs de Bel ont maintenu leur excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises. Ce score à la hausse se situe toujours au-dessus de la moyenne du panel évalué par EcoVadis, qui s'élève à 56,8 et dépasse, comme en 2024, l'objectif que le Groupe s'était fixé à l'horizon 2025 et se rapproche de la trajectoire 2030.

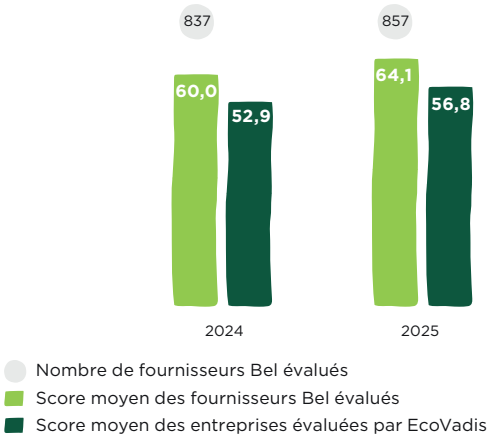
Depuis 2024, la période considérée pour les dates d'évaluation des fournisseurs a été réduite de quatre à trois ans, pour mieux refléter le niveau de performance RSE actuel de la chaîne d'approvisionnement.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024[b]	2025[c]	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs *(note sur 100)* *[a]	60	64	55[d]	65	

(a) Hors lait collecté et pommes.
(b) Fournisseurs évalués entre 2022 et 2024.
(c) Fournisseurs évalués entre 2023 et 2025.
(d) L'objectif 2025 est uniquement sur le périmètre Cheese. Dans le cadre de la consolidation des périmètres Cheese et Squeeze en 2023, un objectif commun est défini en 2030.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Évaluation des fournisseurs par EcoVadis (note sur 100) (hors lait collecté et pommes)



Bel, qui œuvre pour un modèle d'entreprise éthique, fait également évaluer sa responsabilité sociale et environnementale par EcoVadis et a reçu en 2025 la médaille d'or EcoVadis, avec un score de 78/100. Cela hisse l'Entreprise parmi les 5 % des meilleures entreprises du monde, quel que soit leur secteur d'activité, et les 1 % des entreprises de son secteur d'activité.

Par ailleurs, afin d'optimiser l'encadrement de ses fournisseurs, Bel procède chaque année à une analyse des performances d'une sélection de fournisseurs répondant à des critères prédéfinis : Achats, Qualité, Délais, RSE. Elle facilite l'identification des fournisseurs qui nécessitent un suivi particulier (plan d'action, audit du fournisseur, accompagnement, etc.). Des audits des fournisseurs les plus critiques sont menés par les équipes qualité du Groupe, tous les deux ans.

De plus, depuis 2025 à une analyse de risque RSE et anticorruption achats sur une sélection de fournisseurs. Cette analyse vise à identifier les risques ESG (Environnement, Social, Gouvernance) sur les quatre critères suivants : intégrité, social, carbone et eau. Elle a permis d'identifier des fournisseurs à risque pour lesquels des plans d'action d'amélioration seront à identifier et implémenter à partir de 2026.

3.4.2.4.2 La sélection des fournisseurs

Afin de s'assurer de la conformité des fournisseurs en matière de probité telle qu'exigée par la loi Sapin II, Bel intègre une étape d'évaluation et de vérification du fournisseur, dans son process de création de nouveaux fournisseurs, à partir d'un certain seuil de dépenses. Cette vérification est réalisée grâce à un outil digital qui délivre un niveau de risque global sur le critère Intégrité et permet ainsi d'identifier les fournisseurs nécessitant des diligences plus poussées. L'outil permet alors de disposer, sur la base des risques identifiés, des rapports détaillés permettant une prise de décision éclairée quant au lancement et/ou maintien ou non de la relation d'affaires avec le fournisseur concerné. Pour Squeeze, cette étape de vérification est réalisée en masse à N+1 pour les nouveaux fournisseurs.

Par ailleurs, pour intégrer les engagements RSE de Bel à son processus de sélection des fournisseurs, le Groupe dispense depuis plusieurs années un *e-learning* sur les achats responsables, à destination de tous les acheteurs du Groupe. L'objectif est de montrer comment intégrer la RSE et les évaluations EcoVadis dans l'ensemble du processus d'achat afin d'améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. Cette formation doit être suivie par les nouveaux acheteurs dans les trois mois après leur arrivée.

En 2025, afin d'accompagner le Groupe dans son ambition d'accélérer la décarbonation de son Scope 3, un nouvel objectif a été intégré dans les bonus des acheteurs du Groupe, autour de l'engagement des fournisseurs dans une démarche de décarbonation. La première étape dans la définition de cet objectif a consisté à renforcer les connaissances des acheteurs en matière de programmes de décarbonation. Pour cela, tous les acheteurs ont suivi une formation interne sur ce qu'est le SBTi. La deuxième étape a consisté à cartographier l'engagement décarbonation d'une sélection des principaux fournisseurs du Groupe (hors producteurs de lait et pomiculteurs).

3.4.2.4.3 Pratiques en matière de paiement (G1-6)

Les conditions de paiement sont indiquées dans le contrat ou *a minima* dans le bon de commande. À défaut, la date de paiement est fixée à cinquante jours fin de décade, à compter de la date d'émission de la facture, sauf réglementation contraire en vigueur. Les délais de paiement répondent aux informations mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce. En 2025, la part de paiements du Groupe alignés sur les délais de paiements contractuels est de 72 % et le délai de paiement moyen est de 45 jours. Les conditions précédemment décrites s'appliquent également aux petites et moyennes entreprises, le Groupe ne disposant pas de politique spécifique dédiée à cette catégorie d'acteurs.

Cependant, une attention particulière est apportée aux pratiques de paiement pour les producteurs laitiers, qui bénéficient d'un règlement sous dix jours, afin de soutenir leur gestion de trésorerie.

A fin 2025, aucune procédure judiciaire n'est en cours concernant des retards de paiement.

3.4.2.5 Pour une réciprocité dans la conduite des affaires avec les clients de Bel (hors Scope G1)

Les magasins et plateformes de distribution sont le premier point de contact entre les produits Bel et les consommateurs. C'est pourquoi Bel considère la relation avec ses clients comme primordiale pour faire vivre sa signature *For All. For Good.* Pour accompagner la transformation de la filière de la distribution et pour encourager la transition juste de ses partenaires commerciaux, Bel déploie ainsi une série d'actions pour qu'ils puissent également définir des opportunités, en lien avec les nouveaux modes de consommation.

3.4.2.5.1 Faire vivre l'engagement de Bel à travers les équipes commerciales

Le programme *Win for good in all stores* vise à faire des équipes commerciales de Bel des ambassadrices de l'engagement du Groupe et à travailler en confiance avec ses clients dans le cadre de projets communs. Parmi les actions de ce programme, le *Sales for Good Manifesto* regroupe les fondements des engagements RSE des équipes commerciales chez Bel. Il est diffusé au sein des équipes commerciales du monde entier et signé par l'ensemble des Directeurs commerciaux. L'équipe centrale aide les équipes locales à appréhender les engagements RSE du Groupe, en leur proposant des formations et des outils de communication RSE destinés aux clients. Les équipes locales sont responsables de partager les

engagements RSE du Groupe avec leurs clients et de créer conjointement des plans d'action RSE avec leurs partenaires commerciaux. L'objectif à terme est que chaque pays engage des conversations RSE auprès de ses clients, en s'adaptant aux spécificités locales.

Le *Sales for Good Manifesto* inclut un engagement pour les équipes commerciales de promouvoir la diversité, l'inclusion et des conditions de travail équitables pour les équipes des distributeurs.

La gouvernance du sujet client chez Bel est assurée par une équipe commerciale en central, et des équipes commerciales dans chaque entité commerciale à travers le monde.

3.4.2.5.2 Mener des projets conjoints avec les clients

Bel s'engage à côté de ses clients dans ses pays d'implantation pour mener à bien des initiatives visant à promouvoir ses engagements et à s'engager ensemble dans une transition alimentaire équitable et durable (voir section 3.2.1.2.4.1 « Co-construire une offre responsable avec les distributeurs »). Depuis 2023, Bel a continué à entretenir plusieurs partenariats, dont :

- le projet *Gigaton* lancé par Walmart, dans lequel Bel s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre ;
- l'événement *Customer week* : après les Açores en 2023, une nouvelle édition de cet événement s'est tenue au Portugal en 2024. Un moment d'échange pour partager les engagements RSE de Bel avec la clientèle et la sensibiliser aux pratiques d'agriculture régénératrice soutenues par le Groupe. Il s'agit notamment de l'initiative 10x20x30, en partenariat avec le *Consumer Goods Forum* pour réduire le gaspillage alimentaire (voir section 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

De plus, en 2023, Carrefour et Bel ont signé un accord historique en faveur de la transition alimentaire et climatique, réaffirmant ainsi leur collaboration autour des enjeux sociétaux et environnementaux. Cela se traduit notamment par des initiatives telles que le Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, ou la plateforme 20 mégatonnes sur les émissions indirectes Scope 3. Grâce à cet accord, les deux entités entendent favoriser une gamme variée de produits répondant à tous les désirs des consommateurs, un renforcement du secteur laitier avec une hausse des prix du lait et une gestion des indicateurs commerciaux tenant compte de l'impact carbone des produits Bel vendus à Carrefour. Ce type de partenariat témoigne d'une maturité des relations commerciales de Bel et de ses partenaires, où les négociations ne portent pas uniquement que les prix, mais également sur des enjeux de transition juste et durable.

3.4.2.5.3 Suivre la satisfaction client

Les actions du Groupe vis-à-vis de ses clients sont associées à l'indicateur suivant : nombre d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire meilleur dans sa catégorie *(Advantage Survey).* L'enquête *Advantage Survey* propose un référentiel permettant de mesurer la satisfaction des distributeurs vis-à-vis de leurs partenaires. Pour mesurer si Bel est un partenaire *« best-in-class »* dans sa catégorie, le Groupe mesure le nombre d'enquêtes dans lequel il est classé dans le top 5 des fournisseurs.

Afin de rester aligné avec les attentes de ses clients, Bel s'est fixé comme objectif d'être classé dans le top 5 des fournisseurs de ses clients distributeurs d'ici à 2030, dans tous les pays du Groupe. En 2025, le Groupe est dans le top 5 pour 6 enquêtes sur 12 réalisées, et est en première position sur le marché français pour la cinquième année consécutive.

> Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2030	Avancement VS 2030
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Pourcentage d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire *« best-in-class »* dans sa catégorie *(Advantage Survey)* *[a]	64 %[b]	50 %[c]	100 %	100 %	

(a) Hors activité Squeeze.
(b) 14 enquêtes *Advantage Survey* réalisées en 2024 sur les marchés France, États-Unis, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas, République tchèque et pour la première année sur le marché des Émirats arabes unis (nouveau en 2024).
(c) En 2025, 12 enquêtes *Advantage Survey* ont été réalisées sur les marchés France, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas, République tchèque, Émirats arabes unis et pour la première année sur le marché de l'Arabie Saoudite (nouveau en 2025).
* *Indicateur* spécifique au Groupe Bel *(entity-specific).*

3.4.2.6 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)

Le Groupe Bel a une politique de tolérance zéro en ce qui a trait à la corruption active ou passive, que ce soit à l'égard de fonctionnaires ou de personnes travaillant dans des entreprises privées, et ce, quels que soient les pays concernés et la situation politique de ces pays.

C'est pourquoi, le Groupe applique une politique stricte en matière de corruption, de trafic d'influence et toute autre atteinte à la probité. À ce titre, le Groupe a défini une procédure anticorruption, mise à jour en 2024. Elle pose les règles et les principes que tous les collaborateurs du Groupe doivent respecter. Elle s'applique à toutes les filiales du Groupe, en tenant compte des éventuelles spécificités locales, telles que le droit du travail local. Les collaborateurs du Groupe ont accès à cette procédure sur l'intranet.

En 2023, le Groupe a entamé une nouvelle démarche de cartographie des risques anti-corruption, menée conjointement par les équipes Droit des affaires et *Risk Management* (voir le chapitre 2.1 « Politique de gestion des risques » du présent document). Dans ce cadre, le Groupe a renforcé ses scénarios de risques sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens avec les différentes fonctions clés du Groupe. Des consultations (questionnaires, entretiens et ateliers) ont été organisées afin d'associer les collaborateurs du Groupe à la compréhension et à l'évaluation des risques, à tous les niveaux de l'Entreprise et dans les différents pays dans lesquels le Groupe opère. En tout, plus de 190 employés du Groupe ont répondu au questionnaire sur la lutte contre la corruption et la

responsabilité sociale, et environ 35 entretiens et ateliers ont été organisés au niveau central et dans les régions. Les consultations avaient pour objectif de réaffirmer la culture de dialogue sur les sujets éthique au sein du Groupe, de prendre en compte les éventuelles spécificités, les besoins locaux existants et de définir des priorités d'actions communes. Cette démarche a permis d'aboutir à une cartographie consolidée au niveau du Groupe, afin de bâtir, pour les risques principaux, des plans d'action spécifiques, dans le cadre du dispositif d'éthique et de conformité du Groupe. Cette cartographie des risques anti-corruption a été mise à jour avec la cartographie des risques liés au droit de vigilance

En 2024, le Groupe a initié l'élaboration d'une cartographie des fonctions les plus exposées au risque de corruption, finalisée en 2025, intégrant des priorités de formation en fonction des populations exposées.

Plusieurs formations spécifiques à l'éthique des affaires viennent également compléter ce plan d'action. Tous les membres des Comités de Direction des filiales du Groupe Bel y ont participé, préalablement à l'exercice de cartographie de risques dédié à leur filiale. Fin 2024, une nouvelle version du e-learning, initialement déployé en 2018 a été mise en ligne. Il couvre les thèmes suivants : offrir et recevoir un cadeau, inviter un client et les conflits d'intérêts. Par ailleurs, les membres des instances d'administration et de surveillance seront à nouveau sensibilisés sur ces sujets.

À fin 2025, 56 % des salariés occupant des fonctions identifiées comme à risque ont suivi une formation (en présentiel ou en distanciel) axée sur la lutte anti-corruption. Cette population inclut les membres du Top Management, ainsi que les personnes travaillant dans les fonctions Achat, Supply Chain, Finance (dont M&A) et Affaires Publiques.

De plus, le Groupe a défini une procédure Cadeaux et Invitations, qui s'inscrit dans le cadre de l'article 5.3 du Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe et de la Procédure anticorruption. Elle vise à donner des recommandations sur les formes de comportements acceptables ou non, en matière de cadeaux, d'invitations et de voyages pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe Bel. Elle s'applique à toutes les filiales de Bel, en tenant compte de toutes les exigences locales spécifiques, telles que le droit du travail local. La Direction *Trust & Ethics* est en charge du suivi de cette procédure.

En complément, le Groupe met à disposition un système d'alerte permettant à tous ses collaborateurs, ainsi qu'à ses parties prenantes telles que partenaires, clients et fournisseurs, de signaler tout comportement inapproprié dont ils auraient connaissance dans le cadre de leur travail chez Bel ou avec Bel (voir 3.4.2.3.2.4. « Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line »). Aucune alerte liée à des cas de corruption n'a été identifiée en 2025.

3.4.2.7 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)

Pour remédier au non-respect des procédures en matière de lutte contre la corruption et le versement des pots-de-vin, le Groupe a déployé plusieurs actions pour sensibiliser les collaborateurs et les former à ces enjeux.

Le dispositif d'alerte éthique *Bel Ethics Line* est également un outil permettant de signaler des cas de corruption ou de versements de pots-de-vin. Enfin, la Charte des achats responsables vise également à prévenir ce type de risque.

En 2025, le Groupe n'a enregistré aucun cas de condamnation ni d'amende pour non-conformité à la législation en matière de corruption ou versement de pots-de-vin.

3.4.2.8 Influence politique et activités de lobbying (G1-5)

Les activités de lobbying sont encadrées par le registre de transparence de l'Union européenne dans lequel le Groupe Bel est inscrit, sous le nom BEL et le numéro d'identification 043760293792-48.

La Secrétaire générale et Directrice *Trust & Ethics* du Groupe est responsable de la surveillance des activités d'influence et lobbying exercées par le Groupe. La Directrice de la communication et des affaires publiques et le responsable senior des affaires publiques de son équipe sont chargées des relations avec les différents représentants gouvernementaux, associations, institutions au niveau européen et international, en coordination avec les équipes locales des pays dans lesquels le Groupe est présent. La fonction de responsable senior des affaires publiques est exercée à plein temps, ce qui permet au Groupe de limiter le recours à des agences externes. Le montant total des dépenses de lobbying (interne ou externe) s'élève à 99 200 euros en 2025, correspondant à des honoraires d'agence et l'adhésion au Mouvement Impact France.

Dans le cadre de ses activités de lobbying, le Groupe couvre principalement les thèmes suivants, en lien avec les principaux impacts, risques et opportunités du Groupe :

- action pour le climat ;
- agriculture et développement rural ;
- concurrence ;
- consommateurs ;
- recherche et innovation ;
- sécurité alimentaire.

En 2025, le Groupe a contribué aux activités spécifiques suivantes :

- Pacte vert pour l'Europe *(Green Deal)* et stratégie « De la ferme à la table » ;
- information du consommateur et réglementation sur les allégations nutritionnelles et de santé, y compris l'étiquetage nutritionnel en face avant ;
- pratiques commerciales déloyales ;
- allégations environnementales *(Green Claims) ;*
- règlement sur les emballages et déchets d'emballages *(PPWR) ;*
- *Food law* en général, y compris les réglementations sur l'hygiène et la sécurité alimentaire, les contaminants, les additifs et les arômes ;
- chaîne d'approvisionnement alimentaire ;
- politique agricole commune ;
- bien-être animal ;
- protection des ressources animales (réduction de l'empreinte carbone, biodiversité, eau, énergies renouvelables / efficacité énergétique) ;
- réglementation sur la déforestation.

Par ailleurs, le Groupe est membre des organismes et associations suivants pour partager ses expertises et ses intérêts :

- *European Dairy Association* (EDA) : l'Association européenne des produits laitiers (EDA) est la voix reconnue de l'industrie laitière européenne à Bruxelles et sert de référence pour tous les types d'entreprises laitières, des coopératives et des laiteries privées, des leaders mondiaux du secteur laitier et des PME, en créant un forum pour des débats et des analyses sur les sujets laitiers actuels et futurs ;
- Europen *(European Organization for Packaging and the Environment) :* cette organisation représente l'avis des industriels sur les sujets en lien avec l'emballage et l'environnement ;
- EU Pledge : cette initiative volontaire réunit des entreprises de l'alimentation et des boissons pour échanger sur la manière de s'adresser aux enfants de moins de douze ans ;
- Ania (Association nationale des industries alimentaires) : cette association représente les entreprises alimentaires françaises, grands leaders mondiaux, ETI et TPE-PME ;
- Ilec (Institut de liaisons des entreprises de consommation) : association professionnelle qui porte la voix des industriels de produits de consommation. L'Ilec s'attache à promouvoir les marques de fabricants et les bonnes pratiques commerciales, pour mettre en avant le rôle positif des entreprises pour l'économie et les consommateurs.

En 2025, le Groupe n'a pas versé de contribution politique financière ou en nature.

Enfin, le Groupe n'est pas concerné par d'éventuels conflits d'intérêts dus aux activités des personnes au sein de la gouvernance du Groupe.

Synthèse de la section

Faits marquants 2025

- Premiers comités de mission et publication du premier rapport de mission du Groupe.
- Déploiement du programme culturel *Think Ethics* visant à renforcer l'esprit d'éthique au sein du Groupe et à aller au-delà de la conformité légale.
- Déploiement du plan de formation sur l'éthique et l'anti-corruption, associé à la cartographie des fonctions le plus exposées au risque de corruption.
- Augmentation encore cette année de la note globale des fournisseurs du Groupe évalués par EcoVadis.

Priorités 2026

- Opérationnalisation du modèle de mission.
- Identification et déploiement des plans d'actions auprès des fournisseurs les plus à risque, sur la base des résultats de l'analyse de risques menée en 2025.
- Poursuite du déploiement du *programme Think Ethics* dans toutes les filiales du Groupe.
- Déploiement de la Charte d'utilisation responsable de l'Intelligence Artificielle dans le Groupe.
- Poursuite de la mise en oeuvre des objectifs fixés par la charte en matière de bien-être animal.

3.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

(Exercice clos le 31 décembre 2025)
À l'assemblée générale de la société
Bel
2 allée de Longchamp
92150 Suresnes

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux comptes de Bel. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées dans la section 3 « État de durabilité » du Rapport financier (ci-après « État de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, Bel est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du Code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Bel pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit *« Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».*

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Bel dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Bel, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Bel en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle ne porte par ailleurs pas non plus sur le respect par Bel des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou

incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe

Par ailleurs, les informations comparatives relatives à l'exercice 2023 n'ont pas fait l'objet d'un rapport de certification des informations en matière de durabilité au sens de l'article L. 821-54 du Code de commerce.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Bel pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Bel incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'État de durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Bel avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Bel pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont Bel a mis à jour son analyse de double matérialité sont mentionnées à la section 3.1.3.1 « Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1) » de l'État de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction RSE et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- de l'identification et évaluation des facteurs internes et externes ayant conduit aux modifications apportées à l'analyse de double matérialité et/ou aux impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par Bel ;

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont par ailleurs consisté notamment à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par Bel au regard de notre connaissance de Bel ;
- apprécier la pertinence des changements réalisés par Bel sur l'appréciation des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés au regard :
  - de notre connaissance de Bel,
  - des analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugé pertinentes ;
- apprécier, pour les changements affectant les impacts, risques et opportunités réels et potentiels, la conformité du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Bel au regard des critères définis par ESRS 1 ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 3.1.3.1 « Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1) » de l'État de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Bel relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe 3.2.1.1.1 « Le plan de transition climat de Bel (E1-1 – E1-4) » de l'État de durabilité qui précisent que Bel a soumis fin 2025 ses objectifs FLAG *(Forest Land And Agriculture)* auprès de la SBTi et que l'entité prévoit d'intégrer ces nouveaux objectifs validés dans son plan de transition 2026.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application de la norme environnementale ESRS E1

Les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre et du plan de transition sont mentionnées respectivement aux paragraphes 3.2.1.3.2 « Émissions brutes de GES Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES (E1-6) » et 3.2.1.1.1 « Le plan de transition climat de Bel (E1-1 – E1-4) » de l'État de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du processus d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et notamment les scopes 1 et 2 « Consommations d'énergie et mix énergétique » et sur la catégorie 1 « Biens et services achetés » du scope 3 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation ;
- pour les données physiques, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles Bel a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
  - par entretien avec la direction RSE, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations notamment concernant les émissions relatives aux catégories 1 « Biens et services achetés » et 7 « Acheminement en aval » du scope 3,
  - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier si le plan de transition s'inscrit dans le cadre du plan stratégique tel qu'approuvé par les instances dirigeantes de Bel ;
- apprécier la cohérence du plan de transition avec les indicateurs (alignés) publiés au titre du règlement taxonomie.

Informations fournies en application de la norme sociale ESRS S1

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1) figurent à la section 3.3.1 « Effectifs propres de l'entreprise – ESRS S1 » de l'État de durabilité.

En ce qui concerne l'élaboration de ces informations par Bel, nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes que nous avons jugé appropriées (contrôle de gestion social, direction santé-sécurité) :
  - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'État de durabilité,
  - examiner la documentation sous-jacente disponible,
  - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier le caractère approprié de l'information et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de Bel.

Nous avons par ailleurs :

- examiné le périmètre géographique sur lequel les informations ont été établies ;
- apprécié les méthodes et hypothèses utilisées par Bel pour déterminer les informations publiées ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes.

Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Bel pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Grant Thornton
Xavier Belet	Vincent Frambourt

3.6 ANNEXE 1 : TABLE DE CONCORDANCE GRI

3.6.1 Éléments généraux de profil

Sections GRI	Code GRI	Renseignement	Référence Chapitre du RAFI – Correspondance totale
Profil de l'organisation	102-1	Nom de l'organisation	Chapitre 7.1 – Renseignements concernant la société
	102-2	Activités, marques, produits et services	Chapitre 1 – Présentation des activités
	102-3	Lieu géographique du siège	Chapitre 7.1 – Renseignements concernant la société
	102-4	Lieux géographiques des sites d'activités	Chapitre 1 – Présentation des activités Chapitre 7.2 – Renseignements sur les filiales et participations
	102-5	Capital et forme juridique	Chapitre 7.1 – Renseignements concernant la société
	102-6	Marchés desservis	Chapitre 1 – Présentation des activités
	102-7	Taille de l'organisation	Chapitre 1 – Présentation des activités + Chapitre 3.3.1 - Effectifs propres de Bel (ESRS S1)
	102-8	Effectif de l'organisation	Chapitre 3.3.1 - Effectifs propres de Bel (ESRS S1)
	102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Chapitre 1 – Un Modèle d'affaires positif + Chapitre 3.1.4.1.2 - Chaîne de valeur du Groupe
	102-10	Modification significative de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Chapitre 1 – Présentation des activités
	102-11	Principe de précaution	Chapitre 3.4.2.3 – Plan de vigilance
	102-12	Chartes, principes et autres initiatives externes	Chapitre 3.3.2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur + Chapitre 3.2.1 et 3.2.4- Partenariats WWF et SBTI
	102-13	Adhésion à des associations nationales ou internationales	Chapitre 3.1.2 et 3.2.1 – Gouvernance RSE et engagements climat
Stratégie et analyse	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	Chapitre 1 – Entretien croisé entre Antoine Fiévet, Président du Groupe Bel et Cécile Beliot, Directrice Générale du Groupe Bel
	102-15	Description des principaux impacts, risques et opportunités clés	Chapitre 2 – Facteurs de Risques et politique d'assurance + Chapitre 3.1.3.3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
Éthique et Intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Chapitre 3.4.2.1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
	102-17	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi	Chapitre 3.4.2.1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
Gouvernance	102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les Comités de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.2 – Gouvernance Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-19	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise Chapitre 6 – Actionnariat et Capital
	102-20	Cadres dirigeants nommés responsables des thèmes RSE et s'ils dépendent de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.2 – Gouvernance Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-21	Consultation entre les parties prenantes et l'instance supérieure de gouvernance concernant les thèmes RSE	Chapitre 3.1.3.2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
	102-22	Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses Comités	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-23	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-24	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-25	Conflits d'intérêts	Chapitre 2.1 – Politique de gestion des risques Chapitre 3.4.2.6 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
	102-26	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition de l'objet social, des valeurs et de la stratégie	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-27	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-28	Évaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-29	Identification des impacts économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance Chapitre 3.1.4 – Gestion des impacts, risques et opportunités
	102-30	Efficacité des procédures de gestion des risques	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance

Sections GRI	Code GRI	Renseignement	Référence Chapitre du RAFI – Correspondance totale
Gouvernance (suite)	102-31	Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 3.1.2 – Gouvernance Chapitre 3.1.4 - Gestion des impacts, risques et opportunités Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting du développement durable	Chapitre 3.1.2 – Gouvernance Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-33	Communication des préoccupations majeures	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance
	102-34	Nature et nombre total de réclamations majeures	Chapitre 3.3.4. – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations
	102-35	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-36	Processus de détermination de la rémunération	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-37	Implication des parties prenantes dans la rémunération	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-38	Ratio de la rémunération annuelle totale	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-39	Pourcentage d'augmentation du ratio de rémunération totale annuelle	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Chapitre 3.1.3.2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
	102-41	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise + Chapitre 3.3.1 - Effectifs propres de Bel (ESRS S1)
	102-42	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Chapitre 3.1.3.2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Chapitre 3.1.3.2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
	102-44	Enjeux et préoccupations majeures soulevées	Chapitre 3.1.3.2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
Pratique de reporting	102-45	Entités incluses dans la consolidation financière : incluant les justifications d'exclusion	Chapitre 7.2 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-46	Définition du contenu du Rapport et des périmètres des enjeux	Chapitre 7.2 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Chapitre 1 – Un modèle qui unit responsabilité et rentabilité
	102-48	Réaffirmation des informations	Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-49	Modifications relatives au reporting	Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-50	Période de reporting	Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-51	Date du dernier Rapport publié, le cas échéant	Mars 2024
	102-52	Cycle de reporting	Janvier à décembre 2025 (FY2025)
	102-53	Personne à contacter pour toute question sur le Rapport ou son contenu	Alexandra Durand
	102-54	Option de « conformité » choisie par l'organisation et l'Index du contenu	Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-55	Table de correspondance GRI	Chapitre 3.7 – Table de correspondance GRI
	102-56	Vérification externe du Rapport	Chapitre 3.5 – Rapport des Commissaires aux comptes Chapitre 5.5.3 – Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

3.6.2 Éléments spécifiques

Sections GRI	Code GRI Matériels		Renseignement	Référence Chapitre du RAFI – Correspondance totale
Économie – 200	**201 – Performance économique**	201-1	Valeur économique directe créée et distribuée	1 – Un modèle d'affaires positif
		201-2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3) 3.8 – Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD 3.2.1 - Climat
	202 – Présence commerciale	202-1	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
		202-2	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
	205 – Anti-corruption	205-1	Activités évaluées en termes de risques liés à la corruption	2.1 – La politique de gestion des risques 3.4.2.6 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
		205-2	Communication et formation relative aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	2.1 – La politique de gestion des risques 3.4.2.6 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
Environnement – 300	**301 – Matières**	301-1	Matières utilisées par poids ou par volume	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		301-2	Matières recyclées utilisées	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
	302 – Énergie	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.2.1 – Climat
		302-3	Intensité énergétique	3.2.1 – Climat
		302-4	Réduction de la consommation énergétique	3.2.1 – Climat
	304 – Bio	304-2	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	3.2.4 – Biodiversité et écosystèmes
		304-3	Habitats protégés ou restaurés	3.2.4 – Biodiversité et écosystèmes
	303 – Eau et effluents	303-1	Volume total d'eau prélevé par source	3.2.3 – Eau
		303-2	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	3.2.3 – Eau
		303-3	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	3.2.3 – Eau
Environnement – 300	**305 – Émissions**	305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.2.1 – Climat
		305-2	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.2.1 – Climat
		305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	3.2.1 – Climat
		305-4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.2.1 – Climat
		305-5	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	3.2.1 – Climat
		305-6	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	3.2.2 – Pollution
		305-7	NOx, SOx, et autres émissions atmosphériques substantielles	3.2.2 – Pollution
	306 – Effluents et déchets	306-1	Total des rejets d'eau, par type et par destination	3.2.2 – Pollution
		306-2	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		306-3	Nombre et volume total des déversements substantiels	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		306-4	Transport de déchets dangereux	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		306-5	Masses d'eau affectées par le déversement ou ruissellement	3.2.2 – Pollution
	307 – Conformité environnementale	307-1	Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementale	2.1 – La politique de gestion des risques 3.2.2 – Pollution
	308 – Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.4.2.4- Relation fournisseurs
		308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.4.2.4- Relation fournisseurs

Sections GRI	Code GRI Matériels		Renseignement	Référence Chapitre du RAFI – Correspondance totale
Économie – 400	**401 – Emploi**	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
		401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
	403 – Santé et sécurité au travail	403-1	Représentation des travailleurs dans les Comités de santé et sécurité officiels impliquant travailleurs et Direction	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
		403-2	Taux et types d'accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, journées de travail perdues et nombre de décès liés au travail	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
		403-4	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
	404 – Formation et éducation	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
		404-3	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
	405 – Diversité et égalité des chances	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise 1 – Notre Conseil d'administration & Notre Comité exécutif 4 – Gouvernement d'entreprise
		405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	3.3.1 – Effectifs propres de l'Entreprise
	408 – Travail des enfants	408-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de cas de travail des enfants	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 2.1 – La politique de gestion des risques 3.4.1 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	412 – Évaluation des droits de l'homme	412-1	Opérations ayant été soumises à un contrôle du respect des DDH ou des évaluations des impacts	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 3.4.1 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux DDH	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur
	414 – Évaluation sociale des fournisseurs	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 3.4.1 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	416 – Santé et sécurité des consommateurs	416-1	Évaluation des impacts de produits et de services sur la santé et la sécurité des consommateurs	3.3.3 – Consommateurs
	417 – Marketing et étiquetage	417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3.3 – Consommateurs
		417-2	Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3.3 – Consommateurs
		417-3	Cas de non-conformité concernant la communication marketing	3.3.3 – Consommateurs

3.7 ANNEXE 2 : TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES 11 RECOMMANDATIONS DE LA TCFD

Recommandations de la TCFD		Chapitres du RAFI associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Gouvernance	a) Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques par le conseil.	4.3.1.2	Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle		Le Comité exécutif et le Conseil d'administration de Bel sont engagés dans la transformation profonde et volontariste du modèle d'entreprise du Groupe où rentabilité et responsabilité climatique sont indissociables. Notre organisation facilite la prise en compte des enjeux climatiques depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles. La gouvernance du Groupe Bel, alliant responsabilité et rentabilité sous un *Chief Impact Officer,* permet un haut niveau d'intégration entre sa stratégie de croissance et ses engagements RSE.
	b) Décrire le rôle de la Direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques.	2.1 3.1.2 3.2.1	La politique de gestion des risques Gouvernance RSE Climat		
Stratégie	a) Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par la Société sur les courts, moyens et longs termes.	3.2.1 3.1.3	Climat IRO		Bel a entrepris d'identifier, de manière toujours plus approfondie, l'ensemble des risques et opportunités liés au climat auquel le Groupe est confronté. Bel a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à + 1,5 °C, les prix du carbone, l'évolution de systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont aussi permis au Groupe d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés (voir tableau Risques et Opportunités – chapitre 3.4.2 « Lutter contre le changement climatique »). Le Groupe Bel a également entrepris de revoir sa stratégie d'alignement avec l'Accord de Paris. Conscient de l'urgence d'accélérer les efforts, Bel a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les + 1,5 °C. Cette trajectoire à l'horizon 2035 a été validée par le SBTi en mars 2022.
	b) Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de la Société.	3.2.1 3.1.3	Climat IRO		
	c) Décrire la résilience de la stratégie de la Société, en tenant compte des différents scénarios climatiques, y compris le scénario d'une augmentation des températures de 2° ou moins.	3.2.1 3.2.1.1.2	Climat TCFD et scénarios		
Gestion des risques	a) Décrire les procédures de la Société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques.	2.1 3.1.4.1 3.2.1	La politique de gestion des risques Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1) Climat		Les risques liés au changement climatique sont intégrés au dispositif de gestion des risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction des risques, elle-même rattachée à la Direction de la confiance et de l'éthique *(Trust & Ethics).* Avec l'objectif de renforcer une gestion des risques climatiques à tous les niveaux de l'Entreprise et par tous les métiers, Bel a pris l'engagement de former le plus de collaborateurs possible au changement climatique via la Fresque du climat, et ce, à tous les niveaux de l'Entreprise. Les collaborateurs sont également sensibilisés aux enjeux de Bel face au changement climatique via des webinaires. Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est mobilisé dans le suivi de leur performance carbone via le déploiement d'un indicateur stratégique lié à l'ambition carbone. Enfin, Bel a intégré la réduction de l'empreinte carbone sur les Scopes 1 et 2 dans les objectifs bonus de l'ensemble des collaborateurs éligibles.
	b) Décrire les procédures de la Société pour la gestion des risques climatiques.	2.3 2.4 3.2.1	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère Risques opérationnels Climat		
	c) Décrire comment les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrées à la gestion globale des risques de l'Entreprise.	2.1 2.2 2.3 2.4	La politique de gestion des risques Hiérarchisation des risques Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère Risques opérationnels		

Recommandations de la TCFD		Chapitres du RAFI associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Objectifs et indicateurs	a) Indiquer le système de mesure utilisé par la Société pour évaluer les risques et opportunités climatiques en conformité avec sa stratégie et sa procédure de gestion des risques processus de gestion des risques.	3.2.1	Climat		Bel a défini une trajectoire de réduction des émissions de GES qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) et est en ligne avec l'Accord de Paris pour limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C : une réduction nette de 1/4 des émissions de GES de Bel, par rapport à 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe. Pour atteindre cet objectif, Bel a structuré des indicateurs et des engagements visant à réduire son empreinte environnementale et celle de son écosystème, et ce, de la ferme à l'assiette. En parallèle, le Groupe s'est engagé à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050. Le bilan carbone global du Groupe a été actualisé en 2022 en suivant les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*. Afin d'avoir un impact positif sur le climat, et d'agir en transparence, Bel calcul ses émissions et se fixe des objectifs de réduction de son empreinte carbone en valeur absolue (en ktonnes CO_2) d'abord, puis en intensité (kg éq. CO_2/tonne produite). Ce choix permet de tenir compte des objectifs de croissance du Groupe, et d'assurer une réelle baisse des émissions de GES sur le long terme. Le Groupe a développé plusieurs outils d'aide à la décision pour mieux évaluer les impacts climatiques des projets et permettre aux collaborateurs de privilégier des alternatives plus sobres en carbone : le Bel Carbon Impact, un outil pédagogique qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe ; des outils d'aide à la décision qui permettent aux collaborateurs de choisir les meilleures solutions pour les innovations et rénovations produits tels que eQoPack ; l'outil *SC CO_2 emissions calculator,* qui permet de mesure l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval. Bel a réalisé pour la première fois cette année des plans carbone spécifiques à chacune des marques et maillons importants de la chaîne de valeur.
	b) Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) Type 1, Type 2 et, le cas échéant, Type 3, et des risques associés.	3.2.1	Climat		
	c) Décrire les objectifs utilisés par la Société pour gérer les risques et opportunités climatiques et les performances réalisées par rapport aux objectifs.	3.2.1	Climat		

3.8 ANNEXE 3 : POINTS DE DONNÉES DÉCOULANT D'AUTRES LÉGISLATIONS DE L'UE

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

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

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

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
ESRS 2 – Informations générales				
BP-1 – Base générale pour la préparation des états de durabilité	3.1.1.1 Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité (BP-1)			
BP-2 – Publications d'informations relatives à des circonstances particulières	3.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)			
GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.3 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)	21 (d) – Le pourcentage par genre et les autres aspects de la diversité dont tient compte l'Entreprise	SFDR Benchmark Regulation	4.1 Organes de direction et de surveillance
		21 (e) – Le pourcentage d'administrateurs indépendants	Benchmark Regulation	4.1 Organes de direction et de surveillance
GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise et enjeux de durabilité traité par ces organes	3.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes (GOV-2)			
GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.1.2.3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation (GOV-3)			
GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	3.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)	30 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	3.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)
GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	3.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (GOV-5)			
SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	3.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)	40 (d) i – Participation à des activités en lien avec le secteur des combustibles fossiles	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	Non applicable
		40 (d) ii – Participation à des activités en lien avec la production de produits chimiques	SFDR Benchmark Regulation	Non applicable
		40 (d) iii – Participation à des activités en lien avec les armes controversées	SFDR Benchmark Regulation	Non applicable
		40 (d) iv – Participation à des activités en lien avec la culture et la production de tabac	Benchmark Regulation	Non applicable

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)			
SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)			
IRO-1 – Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.1.4.1 Processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1)			
IRO-2 – Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'Entreprise	3.1.4.2 Politiques transverses couvrant plusieurs impacts risques et opportunités			
E1 – Changement climatique				
ESRS 2 GOV – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs (ESRS 2 GOV-3)			
E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	3.2.1.1.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)	14 – Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	3.2.1.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)
		16 (g) – Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »	Pilier 3 Benchmark Regulation	Non applicable
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.2.2.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)			
ESRS 2 IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	3.1.4.1 Procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1)			
E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.1.2.2 Politique liée à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci (E1-2)			
E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	3.2.1.2.3 Actions et objectifs en rapport avec la politique en matière de changement climatique (E1-3)			
E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.1.3 Indicateurs et objectifs	34 – Objectifs de réduction des émissions de GES	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	3.2.1.3 Objectifs liés à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique (E1-4)
E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	3.2.1.3.1 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)	38 – Consommation totale d'énergie produite à partir de combustibles fossiles (uniquement les secteurs à fort impact climatique) 37 – Consommation d'énergie et mix énergétique 40 à 43 – Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	SFDR	3.2.1.3.1 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
E1-6 – Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES	3.2.1.3.2 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)	44 – Émissions brutes de GES de Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES.	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	3.2.1.3.2 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)
		53 à 55 – Intensités de ses émissions de GES	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	3.2.1.3.2 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)
E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	3.2.1.3.3 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7)	56 – Absorption, stockage et atténuation de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	3.2.1.3.3 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7)
E1-8 – Tarification interne du carbone	3.2.1.3.4 Tarification interne du carbone (E1-8)			
E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	3.2.1.3 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique	66 – Effets financiers attendus des risques physiques matériels	Benchmark Regulation	3.2.1.3.5 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique
		66 (a) – Désagrégation des montants monétaires des actifs par risque physique aigu et chronique	Pilier 3	Non publié cette année
		66 (c) – Localisation des actifs matériels exposés à un risque physique matériel	Pilier 3	Non publié cette année
		67 (c) – Répartition de la valeur comptable des actifs immobiliers par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Non publié cette année
		69 – Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Benchmark Regulation	Non publié cette année
E2 – Pollution				
E2-1 – Politiques en matière de pollution	3.2.2.1.2 Politique (E2-1)			
E2-2 – Actions et ressources relatives à la pollution	3.2.2.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E2-2 – E2-5)			
E2-3 – Cibles en matière de pollution	3.2.2.1.3.3 Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols			
E2-4 – Pollution de l'air, de l'eau et des sols	3.2.2.1.3.1 Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols 3.2.2.1.3.2 Éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols 3.2.2.1.3.3 Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols	28 – Quantité de chaque polluant figurant à l'annexe II du Règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol	SFDR	3.2.3.1.3.1 Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	3.2.2.1.3.1 Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols 3.2.2.1.3.2 Éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols			
E2-6 – Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	3.2.1.3.5 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés à la pollution (E2-6)			
E3 – Ressources hydriques et marines				
E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines	3.2.3 Politique (E3-1)	9 – Ressources hydriques et marines	SFDR	3.2.3 Politique (E3-1)
		13 – Politique dédiée	SFDR	3.2.3 Politique (E3-1)
		14 – Politiques durables pour les océans et mers	SFDR	Non matériel
E3-2 – Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)			
E3-3 – Cibles en matière de ressources hydriques et marines	3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)			
E3-4 – Consommation d'eau	3.2.3.1.3.2 Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur	28 (c) – La quantité totale d'eau recyclée et réutilisée en m^3 sur ses propres activités	SFDR	Non publié cette année
		29 – Prélèvement total d'eau en m^3 par million d'euros de chiffre d'affaires de ses propres activités	SFDR	
E3-5 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	3.2.3.1.4 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés aux ressources aquatiques et marines (E3-5)			
E4 – Biodiversité				
E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	3.2.4.1.1 Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires (E4-1)			
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)	16 (a) i – Liste des sites matériels qui affectent des zones sensibles sur le plan de la biodiversité dans le cadre de ses propres activités	SFDR	3.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
		16 (b) – Les impacts négatifs matériels en rapport avec la dégradation des terres, la désertification ou l'imperméabilisation des sols	SFDR	3.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
		16 (c) – Opérations affectant des espèces menacées	SFDR	3.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
E4-2 – Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.2.2 Politique (E4-2)	24 (b) – Politiques ou pratiques foncières/ agricoles durables	SFDR	3.2.5.2.2 Politique (E4-2)
		24 (c) – Politiques ou pratiques durables en ce qui concerne les océans/ mers	SFDR	Non matériel
		24 (d) – Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	3.2.1.3.4.4 Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes
E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.2.3 Actions, indicateurs et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-3)			
E4-4 – Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.3.1 Objectifs liés à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-4)			
E4-5 – Métriques d'incidence liées à l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	3.2.4.2.3.4 Indicateurs d'incidence liés à l'altération de la biodiversité et des écosystèmes (E4-5)			
E4-6 – Incidences financières escomptées des risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.2.3.5 Incidences financières escomptées des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-6)			
E5 – Économie circulaire				
E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	3.2.5.1.2 Politique (E5-1)			
E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.5.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2)			
E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.5.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2)			
E5-4 – Flux de ressources entrants	3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)			
E5-5 – Flux de ressources sortants	3.2.5.1.3.1 Maîtriser la gestion des déchets à l'usine	37 (d) – Quantité totale et pourcentage de déchets non recyclés	SFDR	Non publié cette année
		39 – Quantité totale de déchets dangereux	SFDR	Non publié cette année
		39 – Déchets radioactifs	SFDR	Non applicable
E5-6 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.5.1.4 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-6)			

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S1 – Personnel de l'Entreprise				
ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.1.Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)			
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.3.1.1. Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)	14 (f) – Risque non négligeable de travail forcé ou de travail obligatoire	SFDR	3.3.1.1. Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)
		14 (g) – Risque non négligeable de travail des enfants	SFDR	3.3.1.1. Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)
S1-1 – Politiques concernant le personnel de l'Entreprise	3.3.1.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'Entreprise (S1-1 et S1-4)	20 – Engagements en matière de droits de l'homme		3.3.1.2.1.3 Engagements en matière de droits humains et conditions de travail
		21 – Alignement des politiques en matière de personnel avec les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme Conventions 1 à 8	Benchmark Regulation	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs
		22 – Processus et mesures mis en place pour prévenir la traite des êtres, le travail forcé ou obligatoire et le travail des enfants	SFDR	3.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) 3.4.2.3.2 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif
		23 – Politique ou système de prévention des accidents du travail	SFDR	
S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'Entreprise et ses représentants au sujet des impacts	3.3.1.2.2 Instance de dialogues			
S1-3 – Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'Entreprise de faire part de ses préoccupations	3.3.2.4 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)	32 (c) – mécanisme de traitement des plaintes et plaintes en rapport avec les questions liées aux travailleurs	SFDR	3.3.2.4 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccu-pations (S1-3)

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S1-4 – Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'Entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'Entreprise, et efficacité de ces actions	3.3.1. Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'Entreprise (S1-1 et S1-4)			
S1-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.1. Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'Entreprise (S1-1 et S1-4)			
S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'Entreprise	3.3.1.1 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)			
S1-7 – Caractéristiques des travailleurs externes faisant partie des effectifs de l'Entreprise	3.3.1.1 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)			Non publié cette année
S1-8 – Couverture des négociations collectives et dialogue social	3.3.1.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants (S1-2)			
S1-9 – Indicateurs de diversité	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-10 – Salaires décents	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-11 – Protection sociale	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-12 – Personnes handicapées	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-13 – Indicateurs de formation et de développement des compétences	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs	88 (b) et (c) – Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnels	SFDR Benchmark Regulation	Be Well : politique, actions, indicateurs et objectifs (S1-4 – S1-10 – S1-11 – S1-14 – S1-15)
		88 (e) – Nombre de jours perdus en raison d'accidents, des décès, de problèmes de santé dus au travail	SFDR	
S1-15 – Indicateur d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	3.3.1.2.1. *Employee Value Proposition : « Nurture »,* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs	97 (a) – Écart de rémunération entre femmes et hommes	SFDR Benchmark Regulation	
		97 (b) – Ratio de rémunération annuelle totale du CEO	SFDR	
S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)	103 (a) – Nombre total d'incidents de discrimination (y compris harcèlement)	SFDR	
		104 (a) – Non-respect des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccu pations (S1-3)
S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur				
ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2)			
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	3.3.2.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 – SBM3)	11 (b) – Territoires ou produits pour lesquels il existe un risque de travail des enfants ou de travail forcé ou obligatoire	SFDR	3.4.2.3.2 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif
S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	3.3.2.2.1. Politique (S2-1)	17 – Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme	SFDR	3.3.2.2.1. Politique (S2-1)
		18 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	3.3.2.2.1. Politique (S2-1)
		19 – Alignement de ses politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur avec les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme Conventions 1 à 8	Benchmark Regulation	3.3.2.2.1. Politique (S2-1)
		19 – Non-respect des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	3.4.2.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1)
S2-2 – Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	3.3.2.4 Gestion des relations avec les fournisseurs			

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S2-3 – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	3.3.2.4 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)			
S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	3.3.2.3 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)	36 – Problèmes et incidents graves en matière de droits de l'homme liés à sa chaîne de valeur	SFDR	3.3.2.3 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)
S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.2.3 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)			
ESRS S3 – Communautés affectées				
S3-1 – Politiques relatives aux communautés affectées	Non matériel	16 – Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme	SFDR	Non matériel
		17 – Non-respect des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	Non matériel
S3-2 – Processus d'interaction au sujet des incidences avec les communautés touchées	Non matériel			
S3-3 – Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux communautés touchées de faire part de leurs préoccupations	Non matériel			
S3-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	Non matériel	36 – Problèmes et incidents graves en matière de droits de l'homme	SFDR	Non matériel
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux				
ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.3.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)			
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.3.3.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)			

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)	16 – Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme concernant les consommateurs et utilisateurs finaux	SFDR	3.3.3.2.1.6 Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme
		17 – Non-respect des Principes directeurs des Nations unies en matière de droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)
S4-2 – Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	3.3.3.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux (S4-2)			
S4-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	3.3.3.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (S4-3)			
S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)	35 – Problèmes et incidents graves liés à ses consommateurs et utilisateurs finaux	SFDR	3.3.3.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (S4-3)
S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)			
G1 – Conduite des affaires				
ESRS 2 GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de gouvernance			
ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	3.4.2 Analyse de double matérialité du Groupe			
G1-1 – Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	3.4.2.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1)	10 (b) – Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin conforme à la convention des Nations unies contre la corruption	SFDR	3.4.2.1.1 Le Code de bonnes pratiques des affaires de Bel, socle de la politique de conduite des affaires du Groupe
		10 (d) – Politique de protection des lanceurs d'alerte	SFDR	3.4.2.3.2.4 Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line
G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	3.4.2.4 Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)			
G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.4.2.6 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)			

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	3.4.2.7 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)	24 (a) – Condamnations et montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption	SFDR Benchmark Regulation	3.4.3.1 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)
		24 (b) – action entreprise pour remédier au non-respect de procédures et de normes en matière de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	3.4.3.1 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)
G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	3.4.2.8 Influence politique et activités de lobbying (G1-5)			
G1-6 – Pratiques en matière de paiement	3.4.2.4.3 Pratiques en matière de paiement (G1-6)			



4.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



4.1 Principes de gouvernance 240

4.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne 256

4.3 Transactions avec des parties liées 260

Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

4.1 PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Compte tenu de la radiation de la cote intervenue en date du 25 janvier 2022, le Conseil d'administration a considéré que la référence à un Code de gouvernement d'entreprise n'était plus pertinente.

En effet, la Société n'émet plus aucun titre de capital admis aux négociations sur un marché réglementé, mais uniquement des titres obligataires cotés sur Euronext.

Les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Middlenext, qui ne sont donc pas pleinement adaptées à la Société, sont pour autant des standards dont la Société tient compte quand ils sont pertinents eu égard à sa situation.

4.1.1 Composition, mandats et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale

Composition du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration.

La durée des mandats des administrateurs a été fixée à quatre ans renouvelables. Toutefois, cette durée peut-être exceptionnellement d'un, deux ou trois ans pour permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien d'un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne pourra pas dépasser, au 31 décembre de l'année, la moitié (arrondie au chiffre immédiatement supérieur), des administrateurs en fonction.

Par ailleurs, le Règlement intérieur de la Société prévoit la nomination d'un administrateur référent, désigné parmi les administrateurs indépendants et nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. L'administrateur référent a pour mission principale d'apporter, au Conseil d'administration et à son Président, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, à la fois au sein du Conseil et de ses comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif.

L'article 13-2° des statuts prévoit que le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe qui est désigné, pour une durée de quatre ans, par le Comité central d'entreprise.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration compte sept membres, dont deux femmes et un administrateur représentant les salariés, nommés par le Comité central d'entreprise en application de l'article 13-2° des statuts.

Conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société, Monsieur Alexandre Vernier a été désigné en tant qu'administrateur représentant les salariés, par décision du Comité social et économique central (CSEC) le 28 avril 2022 avec effet au 30 avril 2022. Son mandat arrivera à échéance le 30 avril 2026.

La Direction générale est assurée par Madame Cécile Béliot depuis le 12 mai 2022, Monsieur Antoine Fiévet ayant conservé les fonctions de Président du Conseil d'administration. Monsieur Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

Sur l'exercice 2025, le mandat de la société Unibel, représentée par Monsieur Eric de Poncins, a été renouvelé lors de l'Assemblée générale tenue le 15 mai 2025.

Membres du Conseil d'administration et de la Direction générale à la date d'établissement du présent rapport

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat
Antoine Fiévet	Administrateur	25/04/2001	12/05/2022	AGOA[(b)] 2026
	Président du Conseil d'administration	14/05/2009	12/05/2022	AGOA[(b)] 2026
Cécile Béliot	Directrice générale	12/05/2022		illimitée
Thierry Billot[(a)]	Administrateur référent	14/05/2014	12/05/2022	AGOA[(b)] 2026
Fatine Layt[(a)]	Administratrice	10/05/2012	16/05/2024	AGOA[(b)] 2028
Florian Sauvin	Administrateur	26/07/2018	16/05/2024	AGOA[(b)] 2028
Marianne Tsanis[(a)]	Administratrice	16/01/2024		AGOA[(b)] 2028
Unibel SA représentée par Éric de Poncins	Administrateur	16/06/1972	15/05/2025	AGOA[(b)] 2029
Alexandre Vernier	Administrateur représentant les salariés	30/04/2022		30/04/2026
Nawfal Trabelsi	Censeur	12/10/2022		AGOA[(b)] 2026

(a) Administrateur indépendant.
(b) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

Politique de diversité applicable aux membres du Conseil d'administration

L'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce impose à la Société de décrire dans son Rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration au regard de critères tels que le genre et d'autres aspects comme l'âge, le handicap ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Le Conseil d'administration a examiné la composition du Conseil d'administration et, après avoir analysé la composition du Conseil au regard de l'âge moyen des administrateurs, de la parité femme-homme, de la diversité des compétences et expériences professionnelles de la nationalité de ses membres et de leur indépendance a arrêté les orientations suivantes :

- âge des administrateurs : au 31 décembre 2025, les administrateurs avaient entre 46 et 70 ans avec une moyenne de 57 ans. Le Conseil a estimé que la moyenne d'âge était satisfaisante notamment eu égard à la règle statutaire selon laquelle le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne peut dépasser au 31 décembre de l'année, la moitié des administrateurs en fonction ;
- parité : au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration était composé de six membres retenus pour le calcul de la parité, dont deux femmes (l'administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul de la parité femme-homme au sein du conseil). L'écart entre le nombre d'hommes et de femmes administrateurs est égal à deux, conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. En cas de modification de sa composition, le Conseil d'administration portera une attention particulière à la diversité de sa composition ;
- diversité des compétences et d'expérience professionnelle : le Conseil d'administration estime que les administrateurs possèdent des expériences professionnelles variées dans des secteurs d'activité divers et à des postes de haut niveau. Ils exercent par ailleurs d'autres fonctions d'administrateurs ou mandataires sociaux dans d'autres sociétés et conjuguent ensemble des expertises particulièrement complémentaires. Le Conseil d'administration compte en outre un administrateur salarié, au fait de la réalité opérationnelle de la Société ;
- diversité en termes de nationalités : au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration compte deux membres ayant une double nationalité (française et marocaine, et franco-anglaise) ;
- indépendance des administrateurs : au 31 décembre 2025, la proportion d'administrateurs indépendants était de 43 % avec trois administrateurs qualifiés d'indépendants. Le Conseil d'administration a estimé que ce pourcentage était satisfaisant puisque supérieur au ratio préconisé par le Code Middlenext, étant précisé que la Société ne se réfère plus à un code de gouvernement d'entreprise depuis l'exercice 2023.

Equilibre femmes / hommes au sein du Conseil, du Comité exécutif et du Groupe

La Société respecte au 31 décembre 2025 les règles de parité au sein de son Conseil d'administration prévues par les articles L. 225-18-1 et L. 225-27-1 et L. 225-27-2 du Code de commerce et prendra toute mesure pour continuer à y satisfaire.

Le plan d'action des cinq dernières années a permis d'atteindre la parité de genre parmi les managers (46 %). La parité au sein du Comité Exécutif est également garantie depuis 2022. Le Comité Exécutif compte, à la date du présent rapport, quatre femmes sur un total de neuf membres.

Au niveau des dirigeants, sur l'ensemble de l'année 2024, le % de femmes parmi les équipes dirigeantes s'établit à 32,3 %, en progression de 2,4 pts par rapport à l'année 2023. La dynamique s'est poursuivie en 2025.

D'ici 2030, le Groupe Bel vise à atteindre la parité hommes-femmes parmi les dirigeants, avec un minimum de 40 % de postes de direction occupés par des femmes et 40 % par des hommes. Les 20 % restants étant ouverts à tous les genres, offrant ainsi une flexibilité pour l'organisation et les différentes fonctions.

Cet objectif sera atteint grâce à la réinitialisation, lancée en 2023 et poursuivie en 2024 et 2025, de l'ensemble des politiques de ressources humaines afin qu'elles soient plus diverses, équitables et inclusives. Par exemple sur le recrutement, la règle depuis juillet 2023 est de proposer une sélection de quatre candidats à parité. En termes de développement des talents, des formations et programmes de mentorat pour les femmes ont également été mis en place, en plus des formations existantes en matière de management et de leadership accessibles à tous. Bel est également devenu un partenaire majeur du réseau LEAD Network depuis octobre 2023, unissant ses forces à celles d'autres acteurs du secteur des produits de grande consommation pour répondre à l'enjeu clé de l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Pour renforcer l'ambition du Groupe à ce sujet, la définition de « Top management » a été élargie pour désormais inclure les directions d'usines et d'entités commerciales.

Indépendance des administrateurs

Même si la Société ne se réfère plus au Code de gouvernance Middlenext, elle continue à retenir les critères d'indépendance de ce Code pour qualifier ou non les administrateurs de membres indépendants. Au regard de ces critères figurant à l'article 4.1 du Règlement intérieur de la Société, Mesdames Fatine Layt et Marianne Tsanis et Monsieur Thierry Billot peuvent être qualifiés d'indépendants.

Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux et leur expertise

> Biographie et informations sur les mandataires sociaux, dont les mandats sont en cours



Antoine Fiévet

Administrateur et Président

Né en 1964
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Antoine Fiévet déclare être partie aux Pactes des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 et mis à jour le 23 septembre 2025 et du 16 décembre 2024 publié par l'Autorité des marchés financiers le 24 décembre 2024. (voir paragraphe 6.1.1)

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Antoine Fiévet a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 25 avril 2001, ratifiée par l'Assemblée générale du 25 avril 2001, puis nommé en qualité de Président-directeur général par le Conseil d'administration du 14 mai 2009. Le mandat de M. Antoine Fiévet a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022. Lors du Conseil d'administration du 12 mai 2022, il a été décidé de dissocier les mandats de Président et Directeur général et M. Antoine Fiévet a été nommé Président du Conseil d'administration pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée 2026.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Antoine Fiévet représente la cinquième génération de la famille actionnaire (Bel a été fondée en 1865 par son arrière-arrière-grand-père Jules Bel). M. Antoine Fiévet est diplômé de l'université Paris-II Assas (maîtrise en sciences économiques) et de l'Institut supérieur de gestion de Paris (troisième cycle). Il a occupé plusieurs postes de direction dans des sociétés de communication et d'édition jusqu'en 2001. Entre 2001 et 2009, devenu associé-gérant commandité d'Unibel SA, il en a présidé le Directoire et le Comité d'orientations stratégiques, a été Président-Directeur général de Bel entre 2009 et 2022 et, depuis mai 2022, il préside le Conseil d'administration de Bel. Enfin, M. Antoine Fiévet a été membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de la société Bonduelle SA, ses fonctions ont pris fin en 2022. Il a été administrateur, membre du comité d'audit et membre du comité des rémunérations d'UMG - Universal Music Group jusqu'en mai 2024. Il est également Président du conseil d'administration de CITEO.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Laurent Fiévet (frère), Valentine Fiévet (soeur), Marine Fiévet (fille), Gaspard Fiévet (fils), Marion Sauvin (cousine), Florian Sauvin (cousin) et Thomas Sauvin (cousin)

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Président du Conseil d'administration de Bel
- Président de la Fondation d'entreprise Bel
- Membre du Directoire d'Unibel
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Gérant de la SCI MORI
- Président du Conseil d'administration de CITEO
- Administrateur du WWF France
- Gérant de RFE
- Gérant de Ginkgo
- Gérant du Groupement Forestier de la Croix d'Urbay
- Gérant de Séquoia
- Gérant de Sphaigne
- Gérant de La Tuilerie

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF

MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Directeur général de Bel et Président du Directoire d'Unibel
- Administrateur de Sofico
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Safilait
- Président du Conseil de gérance et représentant du Groupe Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président de Sicopa SAS
- Administrateur de CGFF



Cécile Béliot

Directrice générale

Née en 1974
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

Cécile Béliot, 51 ans, est la première femme à diriger le Groupe Bel. Elle est devenue Directrice générale le 12 mai 2022.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Forte de son parcours et de son expérience internationale, elle incarne aujourd'hui une génération de dirigeantes et dirigeants engagés pour inventer le futur de l'industrie agro-alimentaire. Précédemment, Cécile Béliot a travaillé 17 ans chez Danone où elle a occupé plusieurs fonctions marketing et de direction, parmi lesquelles Directrice Générale de Danone Eaux France & Benelux, et Directrice Générale de One Danone. Elle a commencé sa carrière chez Kraft Foods (Mondelez) après avoir obtenu un MBA à l'Essec Business School.

Cécile Béliot a rejoint le Groupe Bel en 2018 en tant que Directrice Générale Adjointe en charge de la Stratégie, des Marchés et de la Croissance. Aux côtés d'Antoine Fiévet, elle a mené la transformation du Groupe vers un modèle de performance durable et responsable. Dans le cadre de ses fonctions, elle a défini les piliers de la stratégie du Groupe au service d'un modèle de croissance durable qui intègre pleinement ses enjeux financiers et extra-financiers.

À ce titre, elle poursuit, à la tête du Comité exécutif, la transformation du Groupe, et l'activation de ses nouveaux leviers de croissance durable dont l'accélération de l'innovation, le renforcement des positions de Bel à l'international (USA, Chine) et sur les nouveaux circuits de distribution (e-commerce, circuits hors domicile.

Première femme à diriger le Groupe et seconde dirigeante non-issue de la famille actionnaire, Cécile Béliot est en charge du déploiement de la vision ainsi que du pilotage de la stratégie et de la performance du Groupe, en ligne avec son ambition de devenir leader du *snacking* sain, à travers le développement sur trois territoires complémentaires – le lait, le fruit et le végétal.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Directrice générale de Bel SA
- Administratrice de Britannia Bel Food Private Limited

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Membre du Conseil de surveillance de Hermès

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

Néant

MANDATS ÉCHUS EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Présidente de Newton Holding
- Présidente du Conseil d'administration de Bei Lao Zi



Administrateur référent

Indépendant

Né en 1955
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Thierry Billot

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Thierry Billot a été nommé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, puis renouvelé à l'Assemblée générale du 12 mai 2022 pour une durée de 4 ans soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2026. Par ailleurs, M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent, à compter du 29 juillet 2015, pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur. M. Thierry Billot a également été membre du Conseil de surveillance d'Unibel depuis le 12 mai 2022, puis nommé Président du Conseil de surveillance le 30 juillet 2025 et jusqu'à l'Assemblée générale à tenir en 2028.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Thierry Billot, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod Ricard en 1986.

Président-directeur général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-directeur général de Pernod Ricard France en octobre 1996. En 2002, il devient Président-directeur général de Pernod Ricard Europe/Afrique/Moyen-Orient.

En 2008, il est nommé au poste de Directeur général adjoint du groupe Pernod Ricard en charge des marques jusqu'au 27 février 2015, date de la fin de ses fonctions au sein du groupe Pernod Ricard.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur référent de Bel SA
- Président du Comité d'audit de Bel SA
- Président du Conseil de Surveillance d'Unibel
- Président du Comité d'audit d'Unibel
- Membre du Comité des nominations et rémunérations d'Unibel
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Président de THB Conseil
- Personnalité indépendante du Conseil d'administration de TEREOS

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

Néant

MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Néant



Administratrice

Indépendante

Née en 1967
Nationalité française

Adresse professionnelle

5 rue de Moussy
75004 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Fatine Layt

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M^me^ Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée initiale de quatre ans, renouvelée en 2016, en 2020, puis en 2024. Son mandat d'administratrice va jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2028.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M^me^ Fatine Layt a effectué l'essentiel de sa carrière dans le Private equity et la banque d'investissement (Euris - Intermezzo - Messier Partners, Oddo & Cie, et Lion Tree). Elle dirige aujourd'hui un groupe de services aux industries du luxe, de la mode et de la culture, tout en restant auprès de Lion Tree en qualité de *Executive in Residence.* Elle est diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance, et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférences à l'IEP Paris en finance et gestion financière.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administratrice de Bel depuis 2012

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- *Executive in Residence* chez Lion Tree depuis septembre 2025
- Présidente de A Curated By Group depuis 2024

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Membre du Comité d'Investissement de Alphavest Maroc, plateforme d'AM du groupe Providence depuis 2025
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'Investissement de Fipar/Caisse des Dépôts et de Gestion du Royaume du Maroc

MANDATS ÉCHUS EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Administratrice de Flunch, l'un des membres de la chaîne de restauration de la famille Mulliez (groupe Auchan) de 2022 à 2024
- Membre du Comité Stratégique de Cdiscount (#1 du *ecommerce* français après Amazon) de 2020 à 2023
- Secrétaire générale de la Fondation des Amis de la Fondation Yves Saint Laurent (Paris-Marrakech) de 2018 à 2023
- Administratrice du Conseil National de surveillance Sarkozy Grand Emprunt de 2010 à 2017
- Administratrice de la Fondation Renault de 2012 à 2020
- Administratrice de Imérys de 2010 à 2016
- Présidente d'honneur du théâtre des Bouffes du Nord depuis 2010



Administratrice

Indépendante

Née en 1972
Nationalité franco-anglaise

Adresse professionnelle

11955 Democracy Dr
17th Floor
Reston, VA 20190
USA

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Marianne Tsanis

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M[me] Marianne Tsanis a été nommée par l'Assemblée générale du 16 janvier 2024 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2028.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M[me] Marianne Tsanis a commencé sa carrière chez Nestlé, où elle a occupé pendant 23 ans (1996-2019) des postes locaux, régionaux et mondiaux en Australie, aux États-Unis, en Suisse, en Afrique du Nord et en Chine, d'abord dans le marketing ensuite dans la direction générale.

Marianne apporte son expérience en matière de stratégie, d'opérations, de marketing et d'innovation dans les domaines de l'alimentation et des boissons, et de la nutrition, santé et bien-être. Elle a également dirigé les affaires laitières de Nestlé en Afrique du Nord (2011-2014) et en Chine (2014-2017).

Dans son rôle le plus récent chez Amway en Californie en tant que *Vice President Global Nutrition* (2020-2023), elle a développé et exécuté avec ses équipes basées en Chine et aux États-Unis, la stratégie de croissance de Nutrilite, marque leader de vitamines et de compléments alimentaires, aidant ainsi les entrepreneurs d'Amway à développer un business axé sur la santé, le bien-être, et les bienfaits des plantes.

Elle est diplômée d'une BA – Maitrise - *Licenciatura* en Langues et Commerce, Université d'Aix-Marseille, France et universités partenaires au Royaume-Uni et en Espagne (programme Erasmus menant à des diplômes dans les 3 pays) ; d'un master en Administration des Entreprises (MBA), Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix-en-Provence, France. Et elle a également suivie une formation *executive training* chez Nestlé, China Europe International Business School, Shanghai.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administratrice de Bel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- *Vice President Regional Operations North America,* Gategroup
- Mentor chez Orbit Startups depuis 2019

MANDATS ÉCHUS EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- *Global Vice President Nutrition*, Amway de 2020 à 2023



Administrateur

Né en 1979
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Florian Sauvin déclare être partie aux Pactes des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 et mis à jour le 23 septembre 2025 et du 16 décembre 2024 publié par l'Autorité des marchés financiers le 24 décembre 2024. (voir paragraphe 6.1.1)

Florian Sauvin

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Florian Sauvin a occupé les fonctions d'administrateur de Bel entre le 26 août 2009 et le 12 mai 2015, date à laquelle il a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Pascal Viénot. M. Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de M. James Lightburn en date du 28 juillet 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019. Son mandat d'administrateur a été renouvelé en 2020, puis en 2024. Son mandat court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2028. Et depuis le 14 mai 2020, M. Florian Sauvin a également occupé la fonction de Président du Conseil de surveillance d'Unibel, holding animatrice de Bel, jusqu'à l'Assemblée générale d'Unibel du 30 juillet 2025. Il est désormais membre du Directoire d'Unibel depuis le 30 juillet 2025 et jusqu'à l'Assemblée générale d'Unibel de 2027.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Florian Sauvin, ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe en 2006 au poste de contrôleur de gestion durant deux ans. Il a été responsable de la division Bel Access, incubateur de la Société ayant vocation à rechercher et promouvoir de nouveaux modèles économiques, visant notamment à développer une approche durable envers les marchés de consommation à bas revenus qui tiendrait compte à la fois de l'impact social et des facteurs de viabilité économique. Il a terminé le programme PLD à Harvard Business School en 2015. Il a ensuite occupé la fonction de *Chief Digital Officer* du Groupe. Il a été membre du Directoire d'Unibel entre mai 2009 et mai 2020. Il a également été membre du Comité exécutif de Bel en qualité de Vice-Président Exécutif en charge de la transformation entre mai 2019 et 2020.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Marine Fiévet (petite cousine), Gaspard Fiévet (petit cousin), Valentine Fiévet (cousine), Marion Sauvin (sœur) et Thomas Sauvin (frère)

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur de Bel
- Membre du Directoire d'Unibel
- Membre du Comité d'audit d'Unibel
- Membre du Comité stratégique d'Unibel
- Cogérant de Sopaic

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Cogérant de la SARL SAUFI1
- Gérant de la SCP HPFFS
- Gérant du Groupement Forestier de la Boissière
- Gérant du Groupe Forestier du Bois des Dames
- Membre du Comité stratégique de Physio SAS
- Gérant de la SCI SNAP
- Gérant de la société Octopus
- Gérant de la SCI Montagne-Noire
- Gérant de la SARL New Wall Street
- Gérant de SC ABBEY Road
- Directeur général de la SAS Gael

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Biomass Holding SAL

MANDATS ÉCHUS EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Président du Conseil de surveillance d'Unibel
- Gérant de la SCI La Tuilerie
- Administrateur de CGFF



Représentant permanent d'Unibel, administrateur

Né en 1962
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

UNIBEL SA

représentée par Éric de Poncins

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

Monsieur Eric de Poncins a été nommé en qualité de représentant permanent d'Unibel le 2 septembre 2022, le mandat d'Unibel a été renouvelé en 2025 et court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2029.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Au sein du Groupe depuis 2000, il a occupé les fonctions de Directeur stratégie et développement de Bel SA. Entre 2007 et 2012, Éric de Poncins a été Directeur général de la région Amériques (nord et sud) puis Amériques – Asie, Pacifique. Dès son arrivée à la mi-2022, il a été membre du Comité de direction/Comité exécutif du Groupe. De 1990 à 2000, Éric de Poncins a exercé différentes fonctions au sein du groupe Pernod Ricard, du contrôle de gestion à la direction générale du groupe en qualité de Directeur du Développement. Dès sa sortie de l'INA PG en 1986, et avant de rejoindre l'industrie, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Mazars Guérard, en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Depuis 2016, Éric de Poncins est administrateur indépendant et Président du Comité stratégique du groupe Bollinger.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel SA
- Membre du Comité d'audit de Bel SA
- Président du Directoire d'Unibel
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur et Président du Comité Stratégique du groupe Bollinger
- Membre du Comité consultatif du Fonds French Food Capital
- Président de la société EP Participation
- Président du Conseil de surveillance de la société Aestia Capital
- Président de la SAS Gael
- Administrateur du Groupe COFIGEO

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

Néant

MANDATS ÉCHUS EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Néant



Administrateur (représentant les salariés)

Né en 1977
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Alexandre Vernier

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Alexandre Vernier a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité social et économique central du 28 avril 2022, ayant pris effet le 30 avril 2022 pour une durée de quatre ans, soit au 30 avril 2026.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Après une maîtrise en physique appliquée, et un diplôme d'ingénieur en emballage et conditionnement de l'ESI Reims, M. Alexandre Vernier a rejoint le Groupe en 2003 en tant qu'ingénieur emballage et conditionnement à l'usine de Dole.

Il a par la suite occupé des fonctions d'ingénieur développement emballage au service R&D à Vendôme, puis plus spécifiquement sur des missions de créativité et d'*open innovation* avant d'occuper sa fonction actuelle consacrée à la réduction de l'impact des emballages sur l'environnement et l'amélioration des emballages du Groupe.

Au cours de sa carrière, M. Alexandre Vernier a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège encadrement (délégué du personnel, représentant au CE, CSE, CSEC, Comité Européen, Comité de Groupe, Délégué Syndical Central suppléant). À la suite de sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 28 avril 2022, M. Alexandre Vernier a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur représentant les salariés de Bel SA

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

Néant

MANDATS ÉCHUS EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Néant



Censeur

Né en 1970
Nationalité française

Adresse professionnelle

Rue François 1er
75008 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Nawfal Trabelsi

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

Monsieur Nawfal Trabelsi a été nommé en qualité de censeur au Conseil d'administration en date du 12 octobre 2022 pour une durée de quatre ans et expirant à l'issue de l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2026.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Nawfal Trabelsi est diplômé de l'ENSEEIHT de Toulouse en tant qu'Ingénieur en Télécommunications.

Nawfal a commencé sa carrière en 1993 chez Procter & Gamble au sein du département Marketing.

De 1996 à 2000, Nawfal a travaillé à Disneyland Paris en tant que responsable des partenariats FMCG pour l'Europe avant de rejoindre McDonald's France en 2000 en tant que responsable du retail marketing.

Au cours des 15 années suivantes, Nawfal a évolué et occupé plusieurs postes de direction au sein des fonctions marketing et communication, dont celui de CMO, avant de prendre les rênes en tant que Président-Directeur Général de McDonald's France en 2015.

En juin 2022, il rejoint Lov Group Invest en tant qu'associé et Directeur Général de Lov & Food. Il est également Directeur Général de Financière Lov Lifestyle.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Censeur au Conseil d'Administration de Bel SA

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Directeur Général de Financière Lov Lifestyle - Associé et Directeur général de Lov & Food

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Administrateur indépendant de Alamar

MANDATS ÉCHUS EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Néant

4.1.2 Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale

Contrats de service

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.3.1 du présent rapport annuel « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants et R. 225-30 du Code de commerce.

Conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent au paragraphe 4.3.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées » du présent chapitre.

Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société ne prévoient aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration. Les dispositions légales s'appliquent.

Restrictions concernant la cession des actions

Dans le cadre des dispositions du Code général des impôts, notamment les articles 787 B, 885-I bis ou 885-I quater, il peut exister des engagements collectifs ou individuels de conservation des actions Bel. Ceux connus de la Société, concernant Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au paragraphe 6.1 « Actionnariat et capital » du Chapitre 6.

4.1.3 Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction

Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président est Monsieur Antoine Fiévet.

Monsieur Antoine Fiévet a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 14 mai 2009, fonctions dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2018. Depuis le 12 mai 2022, les fonctions de Président et Directeur général sont dissociées.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, Monsieur Antoine Fiévet organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

La Direction générale est assurée par Madame Cécile Béliot, nommée le 12 mai 2022. Madame Cécile Béliot est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et aux conseils d'administration.

Administrateur référent

Depuis 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Président-directeur général, de nommer, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. Monsieur Thierry Billot occupe cette fonction depuis le 29 juillet 2015, renouvelé les 14 mai 2018 et 12 mai 2022 pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2026. Il veille notamment au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société à la fois au sein du Conseil d'administration et des comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif. Il est aussi le contact spécifique des administrateurs sur la question du traitement des conflits d'intérêts.

Missions du Conseil d'administration

Dans le cadre de la stratégie arrêtée par Unibel, holding animatrice, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs relatifs à la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président faite au moins une semaine avant la réunion, sauf urgence, pour examiner et arrêter les comptes annuels et les comptes consolidés, pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels consolidés. Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés.

Toutefois, une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil d'administration est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers. Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté d'un Règlement intérieur qui précise les conditions de préparation de ses réunions ainsi que ses règles de fonctionnement. À ce titre, il détermine les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs de la Directrice générale. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'une modification le 29 juillet 2015 afin de fixer les modalités et conditions d'exercice des fonctions de l'administrateur référent ainsi que les missions confiées. Ce règlement a par la suite de nouveau été révisé par le Conseil d'administration le 28 juillet 2017, le 11 mars 2020 et le 14 mai 2020, notamment pour tenir compte d'évolutions législatives.

En 2023, les limitations de pouvoirs de la directrice générale ont été modifiées et des règles de majorité renforcée de certaines décisions introduites par le Conseil d'administration du 14 décembre 2023.

Le Règlement intérieur a fait l'objet d'une modification le 15 mai 2025 visant à préciser les modalités de consultation écrite des administrateurs conformément aux dispositions légales.

Limitations apportées aux pouvoirs de la directrice générale par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directrice générale, Madame Cécile Béliot est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. La Directrice générale représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Elle a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

En outre, à titre d'ordre interne, non opposable aux tiers, l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise pour toute opération ou projet d'opération majeur et/ou significatif dans son montant ou par sa nature.

Sont ainsi notamment concernés :

- les opérations ou projets d'investissements qui représenteraient une diversification hors des métiers du Groupe ;
- les acquisitions de sociétés, de valeurs mobilières et/ou de fonds de commerce, y compris par voie d'augmentation de capital, de fusion, apport partiel d'actifs, scission, constitution de filiales communes, ou joint-venture, étant précisé que sont exclues du champ d'application de cet article :
  - les prises de participations minoritaires égales ou inférieures à 30 % (en ce inclus toute option d'achat et de vente, et sur des bases entièrement diluées) et d'un montant inférieur à 5 millions d'euros ; le seuil de cinq (5) millions d'euros s'entend non seulement du prix mais prend également en compte le montant des engagements que le Groupe contracterait au titre de l'endettement de la cible,
  - les opérations de fusion, scissions, apport partiel d'actifs intervenant entre les filiales du Groupe ainsi que toute opération d'augmentation du capital d'une filiale dès lors que cette augmentation de capital n'a pas pour effet de modifier le contrôle de cette filiale ;
- le nantissement d'actions ou autres droits sociaux de la Société ;
- les projets d'implantation industrielle, et d'ouverture ou d'installations de sites ;
- toute opération financière, tout emprunt, toute ouverture de crédit, toute opération de financement, bancaire ou obligataire, et généralement sous quelque forme que ce soit, à court, moyen ou long terme, d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements, à l'exclusion des opérations courantes nécessaires au fonctionnement du *cash pooling* et de la centrale de paiement (découverts techniques *intraday* et *overnight*) ;
- les opérations de restructuration impliquant :
  - la fermeture de tout site industriel et le retrait de toute implantation industrielle, ou leur transfert dès lors que les implications sociales sont significatives,
  - la cession d'activité(s) ou de tout fonds de commerce, y compris par voie de fusion, apport partiel d'actifs, scission, constitution de filiales communes, joint-venture, partenariat avec tous tiers ;
- les acquisitions, cessions, transferts, apports à un tiers ou nantissement de toute marque, d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros, ainsi que tout accord avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœur du Groupe ;
- les opérations ayant ou pouvant avoir un effet sur le capital social de la Société, telles qu'une augmentation du capital, émission d'obligations, émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, attribution d'actions gratuites, stock-options et instruments équivalents ;
- la prise à bail, la location de tous locaux, immeubles, quelle que soit leur affectation, notamment à titre industriel, commercial, de bureaux, d'entreposage, dès lors que le loyer, augmenté des charges et des coûts, immédiats ou futurs, mis à la charge du preneur s'élèvent à, ou peuvent être estimées à plus de cinq (5) millions d'euros annuels ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert de tout droit et/ou biens immobiliers dès lors que le prix d'acquisition, de cession ou de transfert est supérieur à cinq (5) millions d'euros, l'affectation en garantie de tous immeubles ou droits immobiliers dont la valeur excède cinq (5) millions d'euros.

Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2025 et depuis le début de l'année 2026

Au cours de l'année 2025 et depuis le début de l'année 2026, le Conseil d'administration s'est réuni six fois avec un taux de participation des administrateurs de 100 %.

En 2025, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), et l'information extra-financière ainsi que les processus d'établissement de ces informations. Chacune des réunions du Conseil, appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Des points sur la marche des affaires ont été présentés régulièrement au cours de l'exercice. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe.

Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe.

Le Conseil d'administration s'est réuni une fois depuis le début de l'année 2026. Il s'est notamment penché sur l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2025, ainsi que la convocation de l'Assemblée générale et l'arrêté de son ordre du jour.

Composition, fonctionnement et activités des comités du Conseil d'administration

Compte tenu de la radiation des actions d'Unibel de la cotation sur le marché réglementé d'Euronext Paris en juin 2025 et de la cotation d'obligations de Bel sur Euronext Paris, le Conseil d'administration a constitué en décembre 2025 un Comité d'audit pour la société Bel, conformément aux dispositions de l'article L. 821-67 du Code de commerce. S'agissant du Comité des nominations et des rémunérations, il a été maintenu uniquement au niveau de la société mère Unibel avec un périmètre élargi à Bel.

Ces comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils rendent compte de leurs travaux au Conseil d'administration chaque fois que nécessaire.

Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration pour assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières périodiques et annuelles et des informations en matière de durabilité. En 2025, le comité s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 100 %.

Conformément aux dispositions légales, la composition du Comité d'audit est fixée par le Conseil d'administration. Elle ne peut comprendre que des membres du Conseil d'administration en fonction, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière, comptable, ou de contrôle légal des comptes et être indépendant. Le Conseil d'administration de Bel désigne le Président du comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce comité.

À la date d'arrêté du présent rapport annuel, le Comité d'audit compte deux membres : Monsieur Thierry Billot, Président, et Unibel, représentée par Monsieur Eric de Poncins. Monsieur Thierry Billot est qualifié d'indépendant (voir paragraphe 4.1.1 « Composition du Conseil d'administration et de la Direction générale » du présent chapitre). Monsieur Thierry Billot et Monsieur Eric de Poncins, qui représente Unibel, disposent de compétences particulières en matière financière.

Le Comité d'audit entend notamment le *Chief Impact Officer* et son équipe en charge des affaires financières, de la RSE, de la consolidation, du contrôle financier et interne et de la trésorerie, et la *Trust & Ethics Chief Officer* notamment en charge des affaires juridiques et de la communication. Les membres du comité s'entretiennent avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses missions, notamment de l'exercice de leur mission de certification des comptes par les Commissaires aux comptes et de la mission de certification des informations en matière de durabilité, et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 821-67 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration et assurer de manière générale (i) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'information en matière de durabilité et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus, ainsi que de l'information comptable périodique et prévisionnelle, et à ce titre de procéder à la revue des comptes annuels et consolidés de la Société, (ii) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et de l'information en matière de durabilité, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société et de la certification des comptes en matière de durabilité, en tenant compte des constatations et conclusions de la Haute autorité de l'audit consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 820-14 et L. 820-15 du Code de commerce, ainsi que (iv) la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et l'émission d'une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux annuels, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe Bel ;
- examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise ;
- revoit le processus d'élaboration et de diffusion de la communication et de la documentation financières ;
- examine le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;

- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société, et notamment sur le patrimoine de la Société, et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices ;
- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes ;
- examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance ;
- examine le rapport de durabilité et son processus d'élaboration.

Le comité s'assure du respect des conditions d'indépendance requises des intervenants pour l'exercice des missions de certification des comptes et de certification des informations en matière de durabilité, et prend, le cas échéant, les mesures nécessaires à l'application des dispositions relatives à l'indépendance économique des Commissaires aux comptes visées à l'article 4 paragraphe 3 du Règlement (UE) n° 537/2014 et du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement.

Sous réserve qu'elle ne soit pas interdite, le comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ou les membres de leurs réseaux. Le Comité d'audit se réunit pour approuver chacun de ces services. Au cours de ces réunions, il examine l'absence de risque d'atteinte à l'indépendance et les mesures éventuelles de sauvegarde prises par le Commissaire aux comptes concerné. Par délégation du comité, son Président a également la faculté d'approuver ces services lorsque le montant desdits services est inférieur à 20 000 euros.

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. À cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable de la Société tous les renseignements qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Comité d'audit peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans le cadre de ses missions et recourir à des experts extérieurs.

Travaux du Comité depuis janvier 2025

Jusqu'en décembre 2025, le Comité d'audit était au niveau de la société mère Unibel, avec un périmètre élargi à Bel. Les travaux du Comité d'audit ont porté principalement sur les points suivants sur l'exercice 2025 :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du comité se sont entretenus en février 2025, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;
- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture des risques de change et de taux, et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extra-financier et du rapport de durabilité, au regard, notamment, de la loi dite « Sapin II » ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2026 a également été présenté en décembre 2025 ;
- le suivi de la gestion des risques : dans le cadre des missions confiées au Comité d'audit en matière de suivi de la gestion des risques, les résultats de l'actualisation de la cartographie des risques Groupe ;
- le comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le comité a revu certains processus, tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.

Comité des nominations et des rémunérations d'Unibel

Le Comité des nominations et des rémunérations d'Unibel se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président. En 2025, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni dix fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, membres du Conseil de surveillance, un membre au moins devant être choisi parmi les membres indépendants. Le Président du comité est désigné parmi les membres du Conseil de surveillance d'Unibel. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir, en tant que de besoin et à titre consultatif, aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le comité.

À la date du présent rapport annuel, le Comité des nominations et des rémunérations compte trois membres : Madame Cécile Tandeau de Marsac, Présidente du comité, Monsieur Thierry Billot et Madame Joëlle Pacteau.

Missions

Dans sa forme de Comité des nominations, le comité a pour missions principales de formuler des propositions et des recommandations sur la sélection des administrateurs et leur renouvellement, le mode d'exercice de la Direction générale, la nomination ou la cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués, la mise en place de plans de successions, le fonctionnement du Conseil et son évaluation périodique. Il formule également un avis sur la nomination des membres du Comité exécutif.

Dans sa forme de Comité des rémunérations, le comité émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence »), l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants sociaux, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital, la détermination des objectifs de performance entrant dans la détermination de la rémunération variable. Il se prononce sur la politique de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et la politique

générale en matière de plan d'actionnariat du personnel. Enfin, il conseille la Direction générale sur la cohérence générale de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants et des membres du Comité exécutif. Il est tenu informé de la politique générale de rémunérations de la Société.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2025

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance en 2025 et 2026 ;
- les plans de succession des dirigeants ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération des cadres dirigeants et membres du Comité exécutif, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs ;
- la revue du processus d'évaluation des travaux du Conseil d'administration ;
- la revue du plan d'actionnariat salarié en 2025 et 2026.

Comité stratégique Unibel

Le Directoire d'Unibel, holding animatrice de Bel, s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Stratégique » aujourd'hui composé, outre les trois membres du Directoire, Messieurs Eric de Poncins, Antoine Fiévet et Florian Sauvin, de Monsieur Thierry Billot, administrateur référent de Bel. Ce Comité s'est réuni sept fois en 2025 pour débattre de la stratégie, du budget, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, et de tous projets structurants pour le Groupe. Le Comité stratégique accueille régulièrement des membres invités afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants à la nature des sujets portés à son ordre du jour.

4.2 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1 Définitions et objectifs

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le Groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;
- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

4.2.2 Environnement de contrôle interne de la Société

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

La Direction générale

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion de la Direction générale. Celle-ci s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

Les Directions opérationnelles et les Directions des fonctions support

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Le dirigeant, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, achats, logistique, recherche et innovation, réglementation produit, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction de l'Impact en charge de la finance et de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines, la Direction communication et la Direction juridique & des risques (devenue depuis 2023 la Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* - qui regroupe notamment le juridique, la qualité, la réglementation, les risques, la communication et les affaires publiques), viennent renforcer cette organisation.

La Direction des risques

Rattachée à la Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics*, cette Direction a la charge de développer une stratégie de gestion globale des risques et d'en déployer la démarche, en identifiant et évaluant les risques auprès des Directions du Groupe, en s'assurant du suivi des plans d'actions permettant de les traiter.

Elle met à disposition un processus et des outils afin d'élaborer et mettre à jour régulièrement les cartographies des risques Groupe, métiers et locaux. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information, est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique. L'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*) de SAP est utilisé pour s'assurer que la modification des droits d'accès ne crée pas de nouveaux risques non contrôlés en termes de ségrégation des fonctions.

En outre, chaque filiale du Groupe réalise annuellement, sous la responsabilité de son Directeur opérationnel, un diagnostic de son niveau de maturité en termes de contrôle interne. Cette autoévaluation est réalisée à partir d'un protocole de contrôles défini en interne. L'ensemble des travaux des filiales est formalisé dans un outil qui permet la centralisation et le suivi des travaux effectués, en particulier par les auditeurs internes.

La Direction de l'audit interne

La Direction de l'audit interne est rattachée au Président du Comité d'audit. L'objectif de la Direction de l'audit interne est de contribuer à apporter une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des risques liés à :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- la conformité aux lois, règlements et contrats.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui apporte à la Direction générale et au Comité d'audit ses conseils pour améliorer, et renforcer la sécurité et l'efficacité des opérations. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Directeur financier du Groupe. Elle est en relation permanente avec la Direction générale.

Le Directeur d'audit interne rend compte périodiquement au Comité d'audit et à la Direction générale du niveau global de maîtrise des opérations et des anomalies significatives affectant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation et de ses filiales et propose des recommandations d'amélioration de ses processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne couvre l'ensemble de l'organisation et de ses filiales. Elle intervient sur l'ensemble des domaines et processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Limitations et délégations de pouvoirs

Dans son Règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations apportées aux pouvoirs de la Directrice générale (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 4.1.3 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent chapitre). Par ailleurs, la Société a mis en place des délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) adaptées à son organisation et au niveau de responsabilité des collaborateurs qui en sont les bénéficiaires. La Direction *Trust & Ethics*, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.2.3 Gestion des principaux risques

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle du Groupe, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

Les risques inhérents aux activités du groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 2.1 « Politique de gestion des risques » au Chapitre 2.

4.2.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société

Organisation de la fonction comptable, financière, juridique, systèmes d'information et risques

La Direction financière du Groupe et la Direction des systèmes d'information, d'une part, et la Direction juridique et des risques, d'autre part, sont placées respectivement sous l'autorité du Directeur de l'Impact et de la Directrice - *Trust & Ethics*.

Elles couvrent :

- la Direction du contrôle financier ;
- la Direction de la trésorerie et assurances ;
- la Direction fiscale ;
- les Directions financières des « marchés », « opérations » et « stratégies de croissance » ;
- la Direction des systèmes d'information ;
- la Direction de l'audit interne ;
- la Direction juridique ;
- la Direction des risques.

Direction du contrôle financier

La Direction du contrôle financier est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au Comité exécutif les indicateurs de performance de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents réestimés réalisés dans l'année.

Il a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sur l'intranet, et s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Il présente les principaux points d'attention portant sur les informations financières consolidées au Comité d'audit au moins deux fois par an et coordonne les interventions dans les filiales des auditeurs externes. Il participe à l'organisation du processus de reporting et de consolidation des indicateurs de la performance extra- financière.

Direction de la trésorerie et des assurances

Cette Direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie et des assurances effectuées au sein du Groupe Bel.

Elle a notamment la responsabilité :

- de mettre en place les financements du Groupe auprès des banques et investisseurs tels que billets de trésorerie, financements bancaires, financements obligataires ;
- de mettre en place les couvertures de change et de taux nécessaires à la couverture des expositions des entités du Groupe. Cette gestion est centralisée au sein du Département trésorerie ;
- du *cash management* du Groupe. Le *cash management* couvre le *cash pooling* (centralisation du cash au niveau de Bel), le *netting* (règlement des factures inter compagnies) ainsi que la *payment factory* (solution de paiement centralisée pour toutes les entités dont la devise locale est transférable. Cette *payment factory* assure notamment les paiements fournisseurs, les règlements de salaires, les impôts et taxes au travers de systèmes de paiements sécurisés) ;
- de la gestion des relations bancaires ;
- de la mise en place des assurances du Groupe.

La Direction de la trésorerie possède les équipes et outils nécessaires à la gestion de ses opérations. Elle reporte mensuellement ses activités à la Direction financière. Elle présente régulièrement au Comité d'audit l'état des couvertures de change et taux du Groupe, ainsi que l'état de la liquidité du Groupe.

Direction fiscale

Cette Direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le Groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des Directeurs financiers de filiales.

Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe par la Direction des systèmes d'information rattachée depuis le 9 janvier 2023 au *Chief Strategy, Transformation, Data and Tech Officer.*

Le Groupe a mis en place un système d'information intégré déployé principalement à partir des outils SAP. La Direction des systèmes d'information s'assure de la maintenance des systèmes, de sa mise à jour et de sa sécurité.

Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* - qui regroupe notamment le juridique, la qualité, la réglementation, les risques, la communication et les affaires publiques

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe. Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes Directions et des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.

Cette Direction s'assure également, grâce au dispositif de gestion globale des risques, que ces derniers soient correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité du Groupe.

Cette Direction a fait l'objet d'une transformation et d'une réorganisation en intégrant, à compter de l'année 2023, la partie qualité, réglementation, communication et les affaires publiques. À cette occasion, cette Direction a été rebaptisée Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* -.

Arrêtés annuels et semestriels des comptes consolidés du Groupe Bel

Le Groupe Bel arrête des comptes consolidés semestriels et annuels respectivement au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du Groupe Bel et dans le cadre des instructions émises par la Direction financière du Groupe.

Les principales options d'arrêtés et les estimations comptables significatives sont anticipées et présentées au Comité d'audit. Une documentation précise des options retenues est conservée par la Direction du contrôle financier.

4.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

4.3.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée générale de la Société

Bel SA

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de prestations de services avec la société Unibel

Les personnes concernées sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président du Conseil d'administration de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Florian Sauvin, Administrateur de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Eric de Poncins, représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, et Président du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Thierry Billot, Président du Conseil de surveillance d'Unibel et Administrateur de Bel.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2001, a autorisé la conclusion le 14 décembre 2021 d'une convention de prestations de services avec la société Unibel.

Par un avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par la société Unibel ont été actualisées.

Un second avenant à la convention de prestations de services conclue le 14 décembre 2001, ayant pour objet la révision de la marge applicable avec effet rétroactif au 1er janvier 2022, a été signé le 16 janvier 2024 sans que la procédure d'autorisation ait été suivie par simple omission. Il est rappelé que cette convention est essentielle dans la caractérisation du rôle d'Unibel en tant que société holding animatrice.

Le montant comptabilisé en charges d'exploitation et facturé par la société Unibel à votre société au titre de l'exercice 2025 est de 2 760 958,19 euros hors taxes.

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Les personnes concernées sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président du Conseil d'administration de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Florian Sauvin, Administrateur de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Eric de Poncins, représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, et Président du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Thierry Billot, Président du Conseil de surveillance d'Unibel et Administrateur de Bel.

Votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention de trésorerie entre la société Bel et la société Unibel dont l'objet est l'octroi par la société Unibel d'une avance de trésorerie, initialement d'un montant maximum de 15 000 000,00 euros.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant de plafond à l'avance pouvant être consentie par la société Unibel à la société Bel.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1er juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Par un quatrième avenant autorisé par le Conseil d'administration du 22 mars 2012, le taux d'intérêt a été modifié. Avec effet au 1er janvier 2012, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 120 points de base au lieu de 80 points précédemment.

Le Conseil d'administration a décidé le 12 novembre 2014 par un cinquième avenant de majorer le taux d'intérêt appliqué aux avances consenties, basé sur l'EONIA quotidien, à 100 points de base, avec effet au 1er janvier 2015, compte tenu de la stabilité de la liquidité que cela représente pour la Société. Les autres dispositions au contrat initial demeurent inchangées entre les parties.

Enfin, votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 octobre 2023, a autorisé la conclusion d'un sixième avenant à la convention de trésorerie en date du 11 octobre 2007, visant à substituer l'ESTER à l'EONIA avec effet au 1er décembre 2023.

Le montant des intérêts comptabilisés en charges financières au titre de l'exercice 2025 s'est élevé à 2 068 475,28 euros et le montant de l'avance de trésorerie versée par la société Unibel était de 50 455 891,56 euros au 31 décembre 2025.

Conventions de titrisation

L'actionnaire et la personne concernés sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président du Conseil d'administration de Bel et Président du Conseil d'administration de Bel Belgium.

Le Conseil d'administration du 17 mars 2022 a décidé la mise en place d'un programme de titrisation des créances commerciales du groupe Bel pour un montant maximal de 200 millions d'euros.

Ainsi, aux termes d'un contrat-cadre de cession et de gestion des créances soumis au droit français conclu notamment entre la société Bel, un établissement financier, et les entités du groupe Bel concernées, il a été convenu que la société Bel céderait à cet établissement financier les créances.

L'opération de titrisation serait mise en place pour une durée maximale de cinq ans à compter de la première date de cession de créances étant précisé que l'établissement financier et la société Bel pourront y mettre fin à tout moment, sous réserve de respecter un préavis.

Le Conseil d'administration du 25 novembre 2022 a décidé l'autorisation de la signature d'avenants en vue de porter le montant maximal du programme de titrisation à 250 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, le montant des frais financiers nets des refacturations aux entités du groupe Bel concernées comptabilisé dans les charges financières de l'exercice s'est élevé à 2 649 994,87 euros et le montant des créances cédées par Bel s'élevait à 51 002 829,93 euros.

Conventions au bénéfice de Madame Cécile Béliot, Directrice Générale

La personne concernée est Madame Cécile Béliot, Directrice Générale de la société Bel.

Le Conseil d'administration du 12 mai 2022 a, au bénéfice de Madame Cécile Béliot, Directrice Générale de la société Bel, décidé de :

- souscrire auprès de la société GSC une assurance chômage dirigeant ;
- souscrire un contrat de retraite supplémentaire d'entreprise « PER Entreprises » ;
- faire bénéficier du régime de prévoyance et de frais de santé actuellement en place pour tout le personnel de la Société en France ;
- souscrire une assurance Responsabilité des Dirigeants ;
- conclure une convention relative à une indemnité de départ contraint (soumise au vote des actionnaires en cas de départ à l'initiative de la Société).

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Grant Thornton
Xavier Belet	Vincent Frambourt

4.3.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2025 » du présent rapport annuel.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient, avec la famille Fiévet Bel, 100 % du capital et des droits de vote de Bel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe : elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Ces prestations, composées pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées au prix de revient à Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2001 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants de Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Au 31 décembre 2025, le montant des transactions avec les parties liées comprend 4,6 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 2,5 millions d'euros d'impact net des refacturations de frais entre les sociétés Bel et Unibel au titre de leurs contrats de prestations de services réciproques, et 8,7 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Hub Asia, Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 50,8 millions d'euros en compte courant, contre 51,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 (voir Note 4.15).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2025, pour un montant de 231,7 millions d'euros (voir Note 4.6).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.



5.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES



5.1	Informations financières historiques	266
5.2	Informations financières retraitées	266
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	267
5.4	Trésorerie et capitaux	268
5.5	États financiers	270
5.6	Vérification des informations financières annuelles	364
5.7	Date des dernières informations financières	366
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	367
5.9	Politique de distribution de dividendes	367
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	367
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	367



5.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent rapport annuel :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 établis en conformité avec le référentiel IFRS *(International Financial Reporting Standards)* tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 établis en conformité avec le référentiel IFRS *(International Financial Reporting Standards)* tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2024 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société.

Les Rapports Annuels cités figurent sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES RETRAITÉES

Selon les éléments présentés en Note 1.1, les informations comparatives présentées pour l'exercice 2024 ont été retraitées et sont présentées selon les principes de la norme IAS 8.

5.3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

5.3.1 Situation financière

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2025 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 Retraité[(a)]	2023
Capitaux propres totaux	1 536,6	1 506,8	1 525,5
Dette financière nette[(b)]	920,8	892,1	838,7
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,60	0,59	0,55

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

(b) Voir détail de l'endettement financier net Note 4.15

La structure financière du Groupe Bel demeure solide. Au 31 décembre 2025, la dette financière nette du Groupe s'élève à 920,8 millions d'euros, comparée à 892,1 millions d'euros au 31 décembre 2024. Les capitaux propres du Groupe atteignent 1 536,6 millions d'euros, contre 1 506,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 Retraité (Voir Note 1.1).

La forte progression du résultat net part du Groupe, qui s'élève à 106,8 millions d'euros contre 52,5 millions d'euros en 2024, s'explique par l'amélioration de la performance opérationnelle pour 57 millions d'euros, la hausse du résultat financier pour 21 millions d'euros en raison des impacts négatifs liés aux opérations de change, à l'hyperinflation et malgré une amélioration de notre taux de financement et par une normalisation de la charge d'impôt pour 17 millions d'euros.

Le niveau de liquidité du Groupe est élevé avec 362,3 millions d'euros d'excédents de trésorerie et équivalents nets à fin décembre 2025, ainsi que 550 millions d'euros de ligne de crédit non tirée, dont la maturité est en 2029.

Les autres informations relatives à la situation financière du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent rapport annuel.

5.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel

Dans un environnement mondial marqué par des tensions géopolitiques persistantes, la recrudescence des barrières tarifaires, une évolution rapide des attentes des consommateurs et une croissance limitée des ventes alimentaires, le Groupe signe un huitième trimestre consécutif de croissance de ses volumes grâce à ses marques iconiques et joyeuses, un portefeuille unique de portions fromagères, fruitières et végétales pour des pauses plus saines

Le Groupe a franchi la barre des 3,83 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé, en hausse de +4,7 % en organique.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 260,2 millions d'euros, en hausse organique de 6,7 %, soit une marge opérationnelle courante stable de 6,8 %, malgré le regain de tensions inflationnistes, l'impact des nouveaux droits de douane et la poursuite des investissements derrière les marques et la transformation du groupe. Le résultat opérationnel atteint 234,9 millions d'euros, en hausse de +32,1 %.

5.4 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

5.4.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel.

5.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024[a]	2023
Marge brute d'autofinancement	404,5	403,1	390,8
Impôts sur le résultat payés	(79,0)	(95,9)	(61,7)
Variation du Besoin en Fond de Roulement d'exploitation	16,1	(1,9)	(42,9)
Total Flux liés à l'Exploitation	**341,7**	**305,3**	**286,2**
Flux liés à l'Exploitation	341,7	305,3	286,2
Flux liés à l'Investissement	(252,8)	(189,0)	(172,4)
Flux liés au Financement	(220,4)	(238,6)	(71,6)
Variation de trésorerie	**(131,6)**	**(122,3)**	**42,3**
Variation cours des devises	(8,6)	(7,8)	(5,2)
Variation de trésorerie nette	**(140,2)**	**(130,1)**	**37,0**
Trésorerie nette Ouverture	502,5	632,5	595,6
Trésorerie nette Clôture	362,3	502,5	632,6
Variation de trésorerie nette	**(140,2)**	**(130,1)**	**37,0**
Endettement financier brut	1 288,5	1 399,5	1 472,5
Concours bancaires courants	5,0	7,9	9,1
Trésorerie et équivalents	(367,3)	(510,4)	(641,7)
Autres actifs financiers	(5,4)	(4,9)	(1,1)
Endettement financier global net	**920,8**	**892,1**	**838,7**

(a) La correction indiquée en Note 1.1 est sans impact sur les agrégats du tableau ci-dessus.

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024, les dettes locatives pour respectivement 94,4 millions d'euros et 91,8 millions d'euros.

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux Notes 4.15 et 4.16 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe. Sur certaines lignes de financement - ligne de crédit syndiqué, emprunt obligataire type Euro PP et US Private Placement, et emprunts type Schuldschein, la société Bel s'est engagée à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75. Ce ratio est testé au moins une fois par an. Son non-respect pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2025, le ratio de levier financier s'élève à 2,14 identique au ratio du 31 décembre 2024 (Note 4.16 des notes annexes aux états financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2025 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, 362,3 millions d'euros dont 252,8 millions d'euros au niveau de l'entité Bel SA.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie s'élève à 102,2 millions d'euros au 31 décembre 2025 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

5.4.5 Sources de financement attendues

Les investissements sont financés, soit par les cash flows d'exploitation générés par le Groupe, soit par recours à des financements bancaires – y compris titrisation, des NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper)* et NEU MTN *(Negotiable European Medium Term Note),* Prêt Participatif Relance, des placements privés de type Euro PP et US Private Placement, *Schuldscheins,* ou des émissions obligataires publiques (voir Note 4.16.1).

5.5 ÉTATS FINANCIERS

5.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2025

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024 Retraité[(a)]
Chiffre d'affaires	**3.1**	**3 830,0**	**3 738,9**
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 767,4)	(2 693,1)
Marge brute		**1 062,6**	**1 045,9**
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(430,8)	(436,7)
Frais de recherche et développement	3.2	(33,9)	(33,5)
Frais généraux et administratifs	3.2	(336,9)	(320,7)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	(0,2)	(0,9)
Résultat opérationnel courant avant quote-part des sociétés mises en équivalence		**260,8**	**254,1**
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		(0,7)	(1,1)
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		**260,2**	**253,0**
Autres charges et produits non courants	3.3	(25,2)	(75,5)
Résultat opérationnel		**234,9**	**177,5**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	12,0	23,0
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(65,2)	(79,1)
Coût de l'endettement financier net		**(53,2)**	**(56,1)**
Autres produits et charges financiers	3.4	(19,0)	4,9
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		0,0	0,0
Résultat avant impôt		**162,8**	**126,3**
Charge d'impôt	3.5	(55,0)	(72,1)
Résultat net de l'ensemble consolidé		**107,8**	**54,2**
Intérêts minoritaires		(0,9)	(1,7)
Résultat net part du Groupe		**106,8**	**52,5**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat global

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024 Retraité[a]
Résultat net de la période		**107,8**	**54,2**
Autres éléments du résultat global			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraite	4.12	1,6	(9,3)
Effet d'impôt		(0,4)	3,6
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.10.3	39,3	(3,9)
Effet d'impôt		(10,1)	1,0
Autres éléments		27,5	
Éléments recyclables			
Différence de conversion		(108,3)	2,7
Réévaluation hyperinflation		19,2	12,2
Pertes et gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie	4.16		
Montants comptabilisés en capitaux propres		8,8	(18,6)
Effet d'impôt		(2,3)	4,8
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		**(24,7)**	**(7,5)**
Total du résultat global pour la période		**83,1**	**46,7**
Part du Groupe		82,7	46,0
Intérêts minoritaires		0,4	0,7

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

> Bilan actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024 Retraité[(a)]
• Actifs non courants			
Écarts d'acquisition	4.1	790,8	807,1
Autres immobilisations incorporelles	4.2	612,7	619,5
Immobilisations corporelles	4.3.1	988,3	967,6
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	87,2	87,3
Participations dans les sociétés mises en équivalence	4.4	80,7	52,4
Investissements financiers	4.6	255,9	217,7
Autres actifs financiers	4.5	12,7	16,5
Prêts et avances	4.5	10,8	11,2
Autres créances		2,2	2,0
Actifs d'impôts différés	4.9	20,2	24,3
Total		**2 861,4**	**2 805,6**
• Actifs courants			
Stocks et en-cours	4.7	411,3	435,0
Clients et autres créances	4.8	368,4	363,5
Autres actifs financiers	4.5	32,4	15,9
Prêts et avances	4.5	1,4	0,8
Actifs d'impôts courants		27,1	29,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.15	367,3	510,4
Total		**1 208,0**	**1 354,9**
Total de l'actif		**4 069,4**	**4 160,5**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024 Retraité[a]
Capital	4.10.2	8,1	8,0
Primes		64,8	44,2
Réserves		1 496,6	1 465,1
Actions propres	4.10.2	(66,3)	(43,4)
Capitaux propres (part du Groupe)		**1 503,3**	**1 473,9**
Intérêts minoritaires		**33,3**	**33,0**
Capitaux propres		**1 536,6**	**1 506,8**
• Passifs non courants			
Provisions	4.11	11,2	7,0
Avantages du personnel	4.12	65,8	64,8
Passifs d'impôts différés	4.9	293,0	300,8
Dettes locatives supérieures à un an	4.15	75,4	72,2
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.15	1 003,6	1 053,4
Autres passifs	4.13	75,1	85,0
Total		**1 524,1**	**1 583,2**
• Passifs courants			
Provisions	4.11	8,3	16,2
Avantages du personnel	4.12	4,0	4,6
Dettes locatives inférieures à un an	4.15	19,0	19,6
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.15	170,7	227,9
Autres passifs financiers	4.17	9,0	11,6
Fournisseurs et autres dettes	4.14	774,4	740,1
Passifs d'impôts exigibles	4.9	18,3	42,6
Concours bancaires et autres emprunts	4.15	5,0	7,9
Total		**1 008,7**	**1 070,5**
Total des capitaux propres et passif		**4 069,4**	**4 160,5**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Écarts de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Situation au 31/12/2023 Publiée		**5 217 531**	**10,3**	**22,0**	**(195,3)**	**(716,7)**	**69,2**	**2 297,6**	**1 487,0**	**38,5**	**1 525,6**
Ajustement liés au retraitement portant sur les avantages au personnel[(a)]	1.1							(7,1)	(7,1)	(3,3)	(10,4)
Situation au 01/01/2024 Retraitée		**5 217 531**	**10,3**	**22,0**	**(195,3)**	**(716,7)**	**69,2**	**2 290,5**	**1 480,0**	**35,2**	**1 515,2**
Complément du nombre d'actions en circulation[(b)]		73 045 434									
Résultat de la période							52,5		52,5	1,7	54,2
Autres éléments du résultat global	4.10.3				2,1			(8,6)	(6,5)	(1,0)	(7,6)
Résultat global							**52,5**	**(8,6)**			
Affectation du résultat de la période antérieure							(69,2)	69,2			
Dividendes versés								(54,9)	(54,9)	(2,9)	(57,8)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								4,3	4,3		4,3
Mouvements au titre du plan mondial d'actionnariat salarié	4.10.2	912 118	0,1	22,2		(22,3)			0,1		0,1
Rachat d'actions propres		(71 018)				(5,2)			(5,2)		(5,2)
Mouvements au titre du plan mondial d'actionnariat salarié		194 760				3,6			3,6		3,6
Situation au 31/12/2024 Retraitée		**79 298 825**	**10,4**	**44,2**	**(193,2)**	**(740,5)**	**52,5**	**2 300,5**	**1 473,9**	**33,0**	**1 506,8**
Résultat de la période							106,8		106,8	0,9	107,8
Autres éléments du résultat global	4.10.3				(107,8)			83,7	(24,1)	(0,6)	(24,7)
Résultat global					**(107,8)**		**106,8**	**83,7**	**82,7**	**0,4**	**83,1**
Affectation du résultat de la période antérieure							(52,5)	52,5			
Dividendes versés								(55,1)	(55,1)		(55,1)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								3,9	3,9		3,9
Mouvements au titre du plan mondial d'actionnariat salarié	4.10.2	785 142	0,1	20,6		(20,9)			(0,2)		(0,2)
Rachat d'actions propres		(142 318)				(6,0)			(6,0)		(6,0)
Actions propres distribuées		216 705				4,0			4,0		4,0
Situation au 31/12/2025		**80 158 354**	**10,5**	**64,8**	**(301,0)**	**(763,3)**	**106,8**	**2 385,4**	**1 503,3**	**33,3**	**1 536,6**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

(b) Complément du nombre d'actions en circulation multiplié par 15 selon les décisions du Conseil d'Administration du 27 mai 2024, soit 73 045 434 pour atteindre un nombre total de 78 262 965 actions en circulation hors actions auto-détenues (voir Note 4.10.2).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024 Retraité[a]
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts	4.10.2	162,8	126,3
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		140,4	192,1
Amortissements sur droits d'usage	4.3	25,7	23,3
Plus ou moins values de cession		1,6	3,7
Reclassement du résultat financier	3.4	67,0	46,9
Reclassement du résultat financier - droits d'usage	3.4	5,1	4,3
Élimination du résultat des sociétés mise en équivalence		0,7	1,1
Autres éléments non monétaires du résultat		1,1	5,4
Marge brute d'autofinancement		**404,5**	**403,1**
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	13,4	(3,5)
Variation des créances et dettes non courantes		2,8	1,6
Impôts sur le résultat payés		(79,0)	(95,9)
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	**(1)**	**341,7**	**305,3**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(38,7)	
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(215,8)	(194,5)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,9	0,4
Subventions d'investissement encaissées		1,4	1,7
Acquisitions d'actifs financiers		(5,1)	(2,7)
Cessions d'actifs financiers		2,3	3,4
Dividendes reçus		2,2	2,7
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**(2)**	**(252,8)**	**(189,0)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(55,1)	(57,8)
Intérêts payés		(48,7)	(51,7)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(5,1)	(4,3)
Augmentation de capital[b]	4.10.2	20,7	22,3
Augmentations dettes locatives		4,7	4,3
Remboursements dettes locatives		(27,7)	(28,8)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	(1,2)	3,6
Achats / cessions d'actions propres[b]	4.10.2	(24,7)	(24,0)
Émissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	575,0	481,0
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(658,3)	(583,1)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	**(3)**	**(220,4)**	**(238,6)**
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	**(1)+(2)+(3)**	**(131,6)**	**(122,2)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		**502,5**	**632,5**
Incidence des variations des cours des devises		(8,6)	(7,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	**4.15**	**362,3**	**502,5**
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.15	80,5	153,1
Disponibilités	4.15	286,8	357,3
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.15	(5,0)	(7,9)
Total		**362,3**	**502,5**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.
(b) Les mouvements intègrent les flux liés à la mise en place du plan mondial d'actionnariat salarié tel qu'expliqués en Note 4.10.2.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Principes, règles, méthodes comptables et faits marquants de l'exercice	276
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	280
NOTE 3	Compte de résultat	280
NOTE 4	Bilan	285
NOTE 5	Flux de trésorerie	312
NOTE 6	Engagements financiers	313
NOTE 7	Litiges	314
NOTE 8	Parties liées	314
NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	315
NOTE 10	Périmètre de consolidation	315
NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	317

NOTE 1 Principes, règles, méthodes comptables et faits marquants de l'exercice

1.1 Présentation des états financiers consolidés annuels

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés de Bel de l'exercice 2025 sont établis et présentés en conformité avec le référentiel IFRS *(International Financial Reporting Standards)* tel qu'adopté par l'Union européenne et avec les IFRS publiés par l'IASB, à la date de préparation de ces états financiers. Les comptes clos au 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 18 mars 2026.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS *(International Financial Reporting Standards),* les IAS *(International Accounting Standards),* ainsi que leurs interprétations SIC *(Standing Interpretations Committee)* et IFRIC *(International Financial Reporting Interpretations Committee).*

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2025

Les normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1er janvier 2025 n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe ou sont non applicables. Il s'agit principalement de l'amendement IAS 21, Absence de convertibilité des devises.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1er janvier 2026 mais pouvant être anticipés

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les normes, amendements et interprétations adoptés par l'IASB, qui entreront en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2026. Ils concernent :

Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2026

- les amendements IFRS 7 et IFRS 9, sur le Classement et évaluation des instruments financiers ainsi que les Contrats d'achat d'électricité renouvelable ;
- les améliorations annuelles des normes-volume 11_Amendements à IFRS 1, 7, 9, 10 et IAS 7.

Le Groupe ne s'attend pas à ce que les amendements à IAS 21, IFRS 7 et IFRS 9 et les améliorations annuelles des normes-volume 11 aient un impact significatif sur ses comptes.

Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2027

- l'amendement IFRS 18, Présentation des états financiers et informations à fournir, adopté par l'IASB et par l'UE le 16 février 2026 ;
- l'amendement IFRS 19, Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : Informations à fournir en processus d'adoption par l'UE.

Correction d'erreur

A l'issue d'une revue spécifique menée au second semestre 2025 sur les régimes à prestations définies dans les sociétés marocaines Fromagerie Bel Maroc et S.I.E.P.F, le Groupe a identifié une sous-évaluation des avantages postérieurs à l'emploi au titre du régime des frais de santé pris en charge par l'entreprise (Voir Note « 4.12-Avantages au personnel »).

La correction d'erreur a été traitée de manière rétrospective conformément aux dispositions de la norme IAS 8 dans les données présentées pour le bilan consolidé 2024.

Les données présentées pour le bilan consolidé 2025 et le compte de résultat consolidé 2025 pour l'exercice 2025 intègrent tous les impacts induits pour l'exercice 2025 selon l'application de la norme IAS 19.

L'impact de cette correction est présenté ci-après :

- Les comptes comparatifs présentés dans les états de synthèse et en annexe ont été retraités de la correction d'erreur ;
- L'impact sur le compte de résultat consolidé 2024 est décomposé selon les éléments suivants :
  - une augmentation de - 0,3 million d'euros des « Frais généraux et administratifs »,
  - une augmentation de - 0,9 million d'euros des « Autres produits et charges financiers »,

- une diminution de +0,5 million d'euros de la « Charge d'impôts »,
- un impact sur le « Résultat net de l'ensemble consolidé » de - 0,7 million d'euros et sur le Résultat net part du Groupe 2024 Publié et le Résultat net part du Groupe 2024 Retraité respectivement de 53 millions d'euros et 52,5 millions d'euros.

- L'impact sur le bilan consolidé 2024 intègre :
  - une augmentation des passifs liés aux engagements de frais de santé « Avantages du personnel » pour 26,5 millions d'euros (dont 26,1 millions d'euros en Passif non courants et 0,4 million d'euros en Passif Courants),
  - une augmentation des « Actifs d'impôts différés » pour 10,6 millions d'euros,
  - une diminution des « Capitaux propres pour 15,9 millions d'euros.
- L'impact sur les capitaux propres consolidés au 31 décembre 2024 se décompose entre :
  - l'impact au 1er janvier 2024 pour - 10,4 millions d'euros,
  - l'impact net sur la variation de l'année 2024 dont un ajustement de Résultat net consolidé de - 0,7 million d'euros (cf supra) et un ajustement des écarts actuariels de 4,8 millions d'euros,
  - l'impact total au 31 décembre 2024 de 15,9 millions d'euros (capitaux propres 2024 Publiés et capitaux propres 2024 Retraités respectivement de 1 522,8 millions d'euros et 1 506,8 millions d'euros).
- L'impact sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 2024 est neutre dans la Marge Brute d'autofinancement 2024 publiée avec des effets compensés de baisse du « Résultat avant impôts » pour - 1,2 million d'euros et de hausse des « Amortissements et provisions » pour +0,3 million d'euros et de la ligne « Reclassement du résultat financier » pour +0,9 million d'euros.

1.2 Base d'évaluation utilisée pour l'établissement des états financiers consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

1.3 Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les Directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.4 Méthodes de consolidation

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

La coentreprise, au sens d'IFRS 11, est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs. Les intérêts du Groupe dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont comptabilisés initialement au coût d'acquisition incluant les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global des entités mises en équivalence, jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prennent fin.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Investissements financiers ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme révisée IFRS 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes comptables internationales.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2025 est présentée en Note 10. Dans le cas où une divergence de date de clôture venait à survenir (notamment en lien avec de nouvelles acquisitions) des plans d'action sont planifiés pour assurer la disponibilité et la fiabilité des comptes.

1.5 Autres règles et principes comptables significatifs

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro et dont la monnaie n'est pas celle d'une économie en hyperinflation ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux, sauf en cas de forte variation de leur monnaie nationale. Dans ce cas, le taux moyen de l'exercice est remplacé par des taux moyens distincts par période homogène en termes de cours de devises ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

Hyperinflation

Le Groupe applique la norme IAS 29 pour sa filiale en Iran depuis le 1er janvier 2021, et pour sa filiale en Turquie depuis le 1er janvier 2022. Aucun nouveau pays qualifié en 2025 ne s'applique au périmètre consolidé du Groupe.

Ainsi, les actifs et passifs non monétaires de ces filiales, ainsi que leur compte de résultat sont retraités pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de leur monnaie fonctionnelle, entraînant un profit ou une perte qui est enregistré en résultat financier. De plus, comme requis par la norme, les états financiers de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

Le Groupe a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires. S'agissant de l'application à l'Iran, en 2025, l'indice CPI retenu a progressé de plus de 53 % par rapport à 2024 et une parité EUR / IRR de 988918 (676525 en 2024) a été utilisée pour convertir le compte de résultat au taux de clôture. S'agissant de l'application à la Turquie, en 2025, l'indice CPI retenu a progressé de plus de 31 % par rapport à 2024 et une parité EUR/TRY de 50,4838 (36,7372 en 2024) a été utilisée pour convertir le compte de résultat au taux de clôture.

L'application de la norme IAS 29 a eu globalement un impact de 12,3 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et sur les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2025 et s'est notamment traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2025 par :

- une augmentation du chiffre d'affaires consolidé de 14,1 millions d'euros et du résultat opérationnel de 2,6 millions d'euros ;
- une perte sur la situation nette monétaire de - 9,7 millions d'euros comptabilisée dans la rubrique « Réévaluation hyperinflation » des Autres produits et charges financiers (voir Note 3.4) ;
- une charge de - 6,9 millions d'euros dans le Résultat net part du Groupe.

1.6 Conflit entre la Russie et l'Ukraine

Le conflit militaire consécutif à l'invasion de l'Ukraine par la Russie depuis le 24 février 2022 expose le Groupe à de nouvelles incertitudes économiques, comme toutes les sociétés.

Cependant, le Groupe ne disposant d'aucune implantation dans ces pays, aucun de ses salariés n'est exposé, tout comme aucun de ses actifs. Le Groupe reste néanmoins attentif à l'évolution de la situation et aux conséquences de ce conflit.

1.7 Prise en compte des risques climatiques

Sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, Bel agit sur quatre leviers d'action pour contribuer à un modèle alimentaire ayant un impact positif pour tous, tout en respectant les ressources de la planète. Le Groupe mobilise l'ensemble de ses parties prenantes autour de ces quatre leviers d'actions correspondant à ses quatre objectifs statutaires de mission, parmi lesquels figure l'objectif « Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles ». Bel est engagé à contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de + 1,5 °C en décarbonant ses activités tout au long de sa chaîne de valeur incluant son amont agricole et ses activités industrielles.

En 2024, pour réaffirmer sa vision de long terme, et en cohérence avec la stratégie durable menée par le Groupe depuis vingt ans, Bel a adopté le statut d'entreprise à mission. Inscrivant sa raison d'être et ses objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts, Bel vient ainsi ancrer de manière pérenne un modèle pionnier de croissance durable. Le Comité de mission constitué s'est réuni trois fois en 2025.

La stratégie environnementale et sociale du Groupe est détaillée dans le Chapitre 3 du présent document.

Une stratégie RSE déployée sur l'ensemble de la chaine de valeur

Le déploiement de la stratégie RSE du Groupe Bel commence d'abord par l'évolution de ses propres activités. Cette ambition se traduit par des engagements environnementaux et sociaux structurants couvrant l'ensemble de ses sites de production. Par exemple, pour contribuer à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe accélère la transition énergétique de ses installations industrielles. Bel exploite désormais sept chaudières biomasse – quatre en France, une au Maroc, une en Espagne et une aux Açores – qui représentent plus de 28 % de la consommation d'énergie destinée à la production de chaleur. Cette dynamique s'inscrit dans la continuité de la trajectoire climatique engagée par le Groupe, qui a atteint dès 2022 son objectif de réduction des émissions de GES sur les scopes 1 et 2.

Bel mobilise également des ressources importantes pour réduire l'empreinte environnementale de ses sites. En 2025, plus de 16 millions d'euros d'investissements ont été consacrés à des projets structurants, tels que :

- la réutilisation des eaux issues de la concentration laitière sur le site d'Évron ;
- l'installation d'une chaudière biomasse dans l'usine de Boué ;
- la mise en œuvre d'une station d'épuration à Mayenne pour renforcer la maîtrise de la qualité des rejets du site.

Au titre de la Taxonomie verte européenne, selon le Chapitre 3 Note 3.2.6 « Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel », la part des CapEx éligibles est de 31,1 % du total des CapEx reportés du groupe, et l'analyse des critères des projets éligibles a permis de déterminer un pourcentage de CapEx alignés de 9,9 %, grâce aux investissements de conservation de forêts. En 2025, comme en 2024 et 2023, l'analyse des dépenses d'exploitation OpEx retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie, a conduit à considérer le montant analysé comme non-significatif au regard des pratiques de place et des seuils de matérialité du Groupe.

A titre d'exemple également, pour réduire l'impact environnemental de l'amont laitier en France, le Groupe Bel et l'APBO ont conclu en décembre 2025 le neuvième accord définissant les conditions d'achat du lait pour l'année à venir. Intégré au dispositif MonBBLait® durable, déployé depuis juin 2025, cet accord maintient huit leviers volontaires de réduction de l'empreinte carbone des exploitations, chacun associé à une prime incitative. À fin 2025, 93 % des éleveurs adhérents se sont engagés dans au moins l'un de ces leviers, illustrant une démarche collective conciliant transition environnementale et pérennité économique des exploitations.

Toutes les actions environnementales et sociales du Groupe sont à retrouver dans le Chapitre 3 du présent document.

Comptabilisation des investissements dans des projets de réduction et séquestration carbone

En vue de contribuer à la neutralité carbone en valeur absolue de ses usines dès 2025 et de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard, les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. Bel prévoit de séquestrer les émissions résiduelles, avec la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples sur les plans environnementaux, sociaux et économiques.

En 2021, le Groupe avait rejoint le 3e fonds carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. L'investissement de 5 millions d'euros dans ce fond a été comptabilisé en investissements financiers.

Le plan de séquestration carbone correspond à des investissements dans des projets de préservation de forêts et de restauration de tourbières. Parmi ces projets, le Groupe a mis en place depuis 2023 des programmes d'investissements pluri-annuel dont principalement l'ONG African Park pour 20,8 millions d'euros (en complément des investissements cumulés en 2023 et 2024 pour 6,8 millions d'euros), dans des coopératives forestières pour un montant cumulé de 2,5 millions d'euros à fin 2025 et des projets de restauration de Tourbières pour 0,3 million d'euros en 2024.

Selon l'engagement du Groupe de compenser ses émissions incompressibles de carbone et d'atteindre la neutralité carbone à compter de 2025 pour l'ensemble de ses sites de production, les crédits carbone font l'objet d'un amortissement depuis le 1er janvier 2025 sur la base du volume de carbone non compensé valorisé au prix de revient moyen des tonnes de CO_2 acquises.

L'amortissement au titre de l'année 2025 représente 1,8 million d'euros, il correspond à un volume annuel estimé de carbone émis de 106kTonnes non compensé.

Les projets de réduction et séquestration carbone ainsi que le montant des crédits carbone associés sont présentés dans le Chapitre 3 du présent document.

Pilotage de la stratégie en adéquation avec les objectifs de développement durable

Engagé dans la construction d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel est convaincue de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables avec l'intégration de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gourvernance) dans ses financements avec la mise en place en 2022 d'un Sustainability Linked Financing Framework, validé par Moody's ESG Solutions. Ce framework a été mis à jour et republié en 2023. La référence à ce Framework a été utilisée dans les principaux financements mis en place en 2022 et 2023 (voir Note 4.16.1).

Évaluation des effets du changement climatique

Compte tenu :

- des activités du Groupe et de son implantation géographique ;
- de la nature et l'ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu'identifiés et évalués dans ses Facteurs de risques et son Rapport de durabilité ;
- des engagements pris par le Groupe dans ce domaine notamment en matière de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2035.

Le Groupe Bel n'a pas identifié d'effets significatifs pour l'exercice 2025. En particulier :

- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2025 ;
- en 2025, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs des engagements pris dans ce domaine sur la valeur de ses actifs

corporels ou incorporels. En particulier, la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour adapter les outils de production ne remet pas en cause leurs durées d'utilisation ;

- les investissements futurs ont été le cas échéant pris en compte dans les flux prévisionnels pour les tests de dépréciation. L'analyse effectuée n'a pas conduit à modifier de manière significative les modalités de réalisation des tests de dépréciation et notamment le calcul du taux d'actualisation et de la valeur terminale.

Comme indiqué dans le paragraphe « Une stratégie RSE déployée sur l'ensemble de la chaîne de valeur » ci-dessous, le Groupe Bel investit et dépense des montants significatifs pour limiter les effets du changement climatique tout au long de sa chaîne de valeur.

NOTE 2 Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

Au cours du premier semestre 2025, la société Bel Middle East Holding Company Limited (détenue à 100 % par Bel SA) et la société Bel Middle East General Trading LLC (détenue à 100 % par Bel Middle East Holding Company Limited) constituées en 2024, ont été intégrées au périmètre de consolidation du Groupe. Ces deux entités sont détenues à 100 % par Bel SA et sont donc consolidées par intégration globale (voir Note 10). En août 2025, Bel a signé un partenariat stratégique avec Garudafood, le plus grand fabricant indonésien de snacks et boissons basé en Indonésie, par l'acquisition d'une participation minoritaire de 22,5 % dans sa filiale, Mulia Boga Raya (MBR), leader du pays dans la catégorie fromage à forte croissance. L'analyse de l'organisation de la gouvernance opérationnelle et légale au sein de MBR a conduit le Groupe à apprécier son contrôle par mise en équivalence (voir Note 10).

NOTE 3 Compte de résultat

3.1 Information sectorielle et autres informations sur le chiffre d'affaires

Les activités du Groupe sont pilotées autour de deux segments : les *Catégories Matures* d'une part, et les *Nouvelles Catégories* d'autre part. Les nouvelles catégories comprennent les activités des entités ex-MOM (Materne North America, Materne, Mont-Blanc), les marchés d'Afrique Sub-saharienne et la Chine.

Les deux indicateurs clés de suivi des performances par la Direction générale du Groupe, principal décideur opérationnel, sont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par segment. Les résultats établis mensuellement par marché de destination permettent de répercuter dans les marges les effets de la volatilité des prix des matières premières et des devises, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cashflow et du bilan. Ces indicateurs de pilotage sont établis et suivis au total du Groupe.

Principes comptables

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert du contrôle aux clients a eu lieu ou que le service a été rendu. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

Par segment, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont évolué comme suit :

	2025		2024 Retraité[a]	
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Catégories matures	2 712,3	144,3	2 649,2	84,4
Nouvelles catégories	1 117,8	90,6	1 089,7	93,1
Total	**3 830,0**	**234,9**	**3 738,9**	**177,5**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé au Maroc.

Le Groupe a franchi la barre des 3,83 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé, en hausse de + 4,7 % en organique dont + 1,7 % d'effet volume/mix. Le Groupe confirme la performance de son modèle stratégique de portions fromagères, fruitières, végétales qui continue de faire ses preuves avec :

- un 8ème trimestre consécutif de croissance des volumes de toutes les marques cœur du Groupe : Babybel®, La Vache qui rit®, Boursin®, Kiri®, Gogo squeeZ®, illustrant l'attractivité durable des portions laitières, fruitières et végétales plus saines et accessibles à tous ;
- une dynamique de croissance organique solide sur l'ensemble des régions particulièrement marquée en Amérique du Nord à 4,9 % et en Asie à 15,1 % ;
- une croissance à deux chiffres des canaux de distribution E-commerce et Out-of-Home (OOH) pour la 5ème année consécutive

En données publiées, la croissance s'établit à +2,4 %, traduisant un effet de change défavorable d'environ 83 millions d'euros, en raison principalement de la dépréciation du dollar face à l'euro.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 260,2 millions d'euros, en hausse organique de 6,7 % soit une marge opérationnelle courante stable de 6,8 %. Cette performance traduit la progression de nos activités sur quasiment toutes nos géographies, dans un contexte général marqué par le regain des tensions inflationnistes et l'augmentation des barrières tarifaires. L'année 2025 est également impactée par la poursuite des investissements derrière les marques phares du groupe et la transformation digitale du groupe.

Le résultat opérationnel atteint 234,9 millions d'euros, en hausse de +32,1 %, compte tenu d'une année 2024 affectée par des restructurations industrielles.

Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires par destination des principaux pays se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
États-Unis	1 047,5	1 047,5
France	849,8	835,7
Canada	195,3	195,0
Portugal	177,1	170,2
Autres	1 560,3	1 490,4
Total	**3 830,0**	**3 738,9**

L'internationalisation de Bel poursuit sa progression avec succès. Aujourd'hui, près de 78 % de l'activité du Groupe est ainsi réalisée hors de France.

La présentation par zone géographique se décline comme suit :

	2025		2024	
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe	1 707,9	1 509,8	1 656,2	1 509,8
Moyen Orient - Grande Afrique	616,3	115,4	608,2	115,4
Amériques - Asie	1 505,8	856,3	1 474,5	856,3
Total	**3 830,0**	**2 481,5**	**3 738,9**	**2 481,5**

3.2 Charges opérationnelles par nature

Principes comptables

Coût des produits vendus : Le coût des produits vendus comprend principalement les coûts industriels (notamment coûts des matières premières, amortissements des actifs industriels et coûts du personnel dédiés à l'activité production) et certains coûts logistiques et de transport.

Frais commerciaux et de distribution : Les frais commerciaux et de distribution comprennent principalement les dépenses de marketing, les coûts de promotion des produits auprès des consommateurs, les coûts de personnel directement dédiés à la vente des produits et leur encadrement, les équipes marketing et logistique.

Frais de recherche et développement : Les frais de recherche et développement sont en général constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation des produits. Certains frais de recherche et développement sont enregistrés à l'actif du bilan.

Frais généraux : Les frais généraux et administratifs comprennent principalement les autres coûts de personnel et administratifs.

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 Retraité[(a)]
Charges de personnel	(804,2)	(794,6)
Dotations aux amortissements et provisions	(118,5)	(157,7)
Autres charges opérationnelles	(2 646,5)	(2 532,5)
Total des charges opérationnelles	**(3 569,2)**	**(3 484,8)**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières, emballages et consommables de fabrication relatifs aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

3.3 Autres charges et produits non courants

Principes comptables

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges, y compris les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou arrêts d'activités, ainsi que les frais relatifs aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustements d'effectifs ;
- les dotations aux amortissements et provisions des actifs incorporels à durée de vie limitée ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle.

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés	(6,0)	(34,2)
Coûts de réorganisation	(14,2)	(39,1)
Autres charges et produits non courants	(5,0)	(2,1)
Total des autres charges et produits non courants	**(25,2)**	**(75,5)**

Les « Coûts de réorganisation » correspondent essentiellement à des coûts de départs significatifs, non remplacés et décidés par le Comité Exécutif.

En 2025, ce poste intègre des coûts de réorganisation industrielle en France, notamment concernant l'activité de la société All In Foods et l'activipé des pâtes pressées non cuites à Sablé. En 2024, ce poste intégrait les coûts de restructuration d'un outil industriel aux Etats-Unis pour - 30,9 millions d'euros afin de rendre notre empreinte industrielle plus compétitive et durable sur ce marché clé.

En 2024, à la suite d'un test de valorisation de la société All In Foods, le Groupe avait comptabilisé une dépréciation de la valeur résiduelle de l'écart d'acquisition d'All In Foods soit - 21 millions d'euros ainsi que de la valeur d'actifs corporels liés pour une valeur de - 7 millions d'euros (voir Note 4.1) comprise dans le poste « Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés ».

Ce poste comprend également les dépréciations et amortissements issus des regroupements d'entreprises.

Le poste « Autres charges et produits non courants » intègre principalement les coûts complémentaires inhérents aux variations de périmètre.

3.4 Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 Retraité[(a)]
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	12,0	23,0
Coût de l'endettement financier brut	(65,2)	(79,1)
Coût de l'endettement financier net	**(53,2)**	**(56,1)**
Impact net des actualisations	(2,4)	(3,0)
Résultat de change financier et autres couvertures	(2,6)	10,5
Réévaluation hyperinflation	(9,7)	(5,0)
Autres	(4,2)	2,4
Autres produits et charges financiers	**(19,0)**	**4,9**
Total des charges financières nettes	**(72,1)**	**(51,2)**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

L'augmentation du coût de l'endettement financier net du Groupe en 2025 par rapport à 2024, s'explique principalement par :

- l'amélioration des charges d'intérêts de 15,1 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024 est expliquée par la baisse de l'endettement brut (4,8 % contre 5,4 % fin 2024), et une diminution des coûts de titrisation ;
- la diminution des produits financiers de 11 millions d'euros du fait de la baisse des taux d'intérêts.

En 2025, le résultat de change financier et autres couvertures intègre notamment un impact de 6,3 millions d'euros sur la dévaluation de la devise EGP sur les placements en dollars US de notre filiale Egyptienne.

Le poste « Réévaluation hyperinflation » porte les effets de la réévaluation des actifs et passifs non monétaires, et l'ensemble des autres postes du compte de résultat, conformément à la norme IAS 29 de l'entité en Iran pour - 9,6 millions d'euros et de l'entité en Turquie pour - 0,1 million d'euros.

Le poste « Autres » comprend essentiellement les dividendes reçus pour 2,2 millions d'euros de sociétés non consolidées.

3.5 Charge d'impôt

Principes comptables

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, il est rappelé que depuis la cessation des deux périmètres d'intégration fiscale de Bel SA et de Newton Holding SAS, Unibel SA est depuis le 1er janvier 2023 la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale, et à ce titre :

- les comptes consolidés de Bel n'incluent aucun effet de la nouvelle intégration fiscale formée depuis le 1er janvier 2023 ;
- chaque entité française calcule seule sa charge d'impôt (en considérant, le cas échéant, l'utilisation de pertes fiscales en fonction de ses propres résultats).

La loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une contribution économique territoriale (CET) en remplacement de la taxe professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 Retraité[(a)]
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(59,7)	(76,6)
Impôt différé	4,7	4,5
Total de la charge d'impôt	**(55,0)**	**(72,1)**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

En 2025, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 25,83 %.

En 2025, comme en 2024, le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales » inclut les effets du différentiel de taux des filiales du Groupe par rapport au taux d'imposition en France à 25,83 %.

Le taux effectif d'imposition du Groupe, rapporté au résultat avant impôt retraité de la quote part de résultat des sociétés mises en équivalence, ressort à 33,6 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en millions d'euros et en %)	2025		2024 Retraité[(a)]	
Résultat avant impôt	**162,8**		**126,3**	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(0,7)		(1,1)	
Résultat avant impôt retraité de la quote part de résultat des sociétés mises en équivalence	**163,5**		**127,4**	
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	**(42,2)**	**25,8 %**	**(33,2)**	**25,8 %**
Effet du différentiel et des changements de taux des filiales	3,1	-1,9 %	4,8	-3,8 %
Crédits d'impôt	4,1	-2,5 %	1,9	-1,5 %
Déficits fiscaux de la période non activés	0,3	-0,2 %	(16,5)	12,9 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	(4,9)	3,0 %	(10,7)	8,4 %
Différences permanentes	(13,0)	7,9 %	(14,5)	11,4 %
Autres éléments	(2,4)	1,5 %	(3,8)	3,0 %
Taux effectif d'imposition	**(55,0)**	**33,6 %**	**(72,1)**	**56,6 %**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

La présentation des taux d'impositions des filiales marocaines Fromagerie Bel Maroc et S.I.E.P.F a été modifié en 2025 (avec le retraitement correspondant pour 2024) pour inclure dans le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales » leur taux d'impôt agrégé (incluant la contribution sociale, précédemment incluses dans le poste « Impôts forfaitaires, retenues à la source »).

Le poste « Déficits fiscaux de la période non activés » intégrait en 2024 les effets de la non-reconnaissance d'actifs d'impôts différés sur les déficits fiscaux reportables en France des anciennes sociétés pivots compte tenu de l'appréciation de leur propre situation fiscale selon la projection de résultats attendus à horizon cinq ans.

Le poste « Différences permanentes » intègre en 2025 pour – 6,1 millions d'euros l'impact du frottement fiscal d'une opération interne neutralisée qui s'est opérée sur deux juridictions distinctes. En 2024, ce poste intégrait pour - 8,8 millions d'euros l'impact de la dépréciation résiduelle non déductible de l'écart d'acquisition et des actifs corporels comptabilisé sur la société All In Foods (voir Note 3.3).

Réforme fiscale internationale Pilier 2

La réforme fiscale internationale Pilier II, visant à établir une imposition minimale de 15 % sur les bénéfices des groupes dans chaque pays où ils opèrent, est applicable par le Groupe depuis le 1er janvier 2024. En mai 2023, l'IASB a publié un amendement à IAS 12, Impôts sur le résultat, introduisant une exception temporaire à la comptabilisation des impôts différés résultant de la mise en œuvre des règles GloBE (GLobal anti-Base Erosion), applicable jusqu'à une nouvelle décision de l'IASB.

Le Groupe a procédé à la mise en œuvre de Pilier II et a mis en place un groupe de travail afin d'évaluer son exposition aux impôts résultant de la mise en œuvre des règles de Pilier II. L'évaluation à la taxation supplémentaire « Pilier II » est basée sur les déclarations pays par pays (CBCR) et les états financiers pour les entités constitutives du Groupe. Selon les analyses réalisées pour les exercices 2024 et 2025, les impacts pour le Groupe ne sont pas significatifs.

Au 31 décembre 2025, deux juridictions dont le taux effectif d'imposition est inférieur à 15 %, ont été identifiées conduisant à des impôts complémentaires (top-up tax) de - 0,8 million d'euros comptabilisés dans le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales ».

NOTE 4 Bilan

4.1 Écarts d'acquisition

Principes comptables

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables, après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément à la norme révisée IFRS 3 et à la norme IAS 36, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs (voir également la Note « Dépréciation d'actifs »).

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écarts d'acquisition ».

Dépréciation d'actifs

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie sont regroupés en unités génératrices de trésorerie « UGT » et font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées après impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie après impôts servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT qui intègrent les impacts de la trajectoire climat selon les politiques environnementales clés du Groupe (voir Note 1.7). Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2025 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Valeur Brute en début de période	**894,8**	**887,7**
Variation de change	(16,9)	7,2
Valeur Brute en fin de période	**878,0**	**894,8**
Cumul des dépréciations en début de période	**(87,8)**	**(67,0)**
Dépréciations		(21,0)
Variation de change	0,5	0,2
Cumul des dépréciations en fin de période	**(87,2)**	**(87,8)**
Valeur nette des écarts d'acquisition des activités poursuivies	**790,8**	**807,1**

Le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur chacune de ses UGT. Une UGT est un ensemble d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupe d'actifs, et non la manière dont le Groupe suit les écarts d'acquisition.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de cinq ans ;
- coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface ;
- Les principaux écarts d'acquisition enregistrés par le Groupe au 31 décembre 2025 sont liés à l'acquisition de Boursin (330,5 millions d'euros en valeur nette), du périmètre de l'activité fruit des sociétés Materne North America, Materne et Mont Blanc (384 millions d'euros en valeur nette) et de la société Shandong Junjun Cheese (59,1 millions d'euros).

Cette revue a conduit le Groupe à retenir les hypothèses économiques suivantes :

	Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
(en %)	2025	2024	2025	2024
Europe	(1) % -2 %	(1) % -2 %	7,2 % - 8,1 %	6,7 % - 8,6 %
Amérique	0 % - 2 %	0 % - 2 %	7,6 %	7,1 %
Asie	2 %	2 %	7,6 %	7,6 %

Pour les principaux écarts d'acquisition du Groupe, les hypothèses économiques retenues pour réaliser les tests de dépréciation sont :

- les taux de la zone Europe-Amérique et Asie pour l'écart d'acquisition de Boursin ;
- les taux de la zone Europe et Amérique pour l'écart d'acquisition du périmètre de l'activité fruit ;
- le taux de la zone Asie pour l'écart d'acquisition de la société Shandong Junjun Cheese.

La sensibilité des deux paramètres suivants a été testée sur les UGT du Groupe :

- hausse de 1 point du taux d'actualisation ;
- baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme.

Une hausse de 1 point du taux d'actualisation conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 0,4 million d'euros sur la zone Europe.

Une baisse de 0,5 point appliquée au taux de croissance à long terme conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 0,3 million d'euros sur la zone Europe.

4.2 Autres immobilisations incorporelles

Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets et technologies acquis ;
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur ;
- les logiciels informatiques.

Les brevets, technologies et les logiciels figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée de vie. Les logiciels sont amortis sur une durée de un à huit ans.

Les marques qui ne sont pas amorties sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la Note « Dépréciation d'actifs »), les principales marques du Groupe sont GoGo Squeez®, Pom'Potes® et Boursin® qui représentent 91 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2025.

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Valeur nette au 1er janvier	**619,5**	**588,9**
Acquisitions	45,0	36,1
Cessions et mises au rebut	(0,2)	
Réévaluation hyperinflation	0,1	0,1
Écarts de conversion	(28,6)	14,4
Amortissements et provisions	(23,1)	(19,9)
Valeur nette au 31 décembre	**612,7**	**619,5**

En 2025 comme en 2024, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe. Comme expliqué en Note 1.7 les acquisitions intègrent également des investissements dans des projets de séquestration carbone pour 21,5 millions d'euros. Par ailleurs, selon l'engagement du Groupe de compenser ses émissions incompressibles de carbone et d'atteindre la neutralité carbone à compter de 2025 pour l'ensemble de ses sites de production, les crédits carbone font l'objet d'un amortissement depuis le 1er janvier 2025 sur la base du volume de carbone non compensé valorisé au prix de revient moyen des tonnes de CO2 acquises. L'amortissement au titre de l'année 2025 représente 1,8 million d'euros.

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34,4	(21,8)	12,6	13,0
Marques	495,3	(29,5)	465,8	495,0
Logiciels	292,8	(206,8)	86,1	81,7
Autres	67,0	(18,8)	48,3	29,8
Total	**889,6**	**(276,9)**	**612,7**	**619,5**

Au 31 décembre 2025, les principales marques du Groupe inscrites en valeur nette dans les actifs incorporels sont liées aux acquisitions de Boursin (92 millions d'euros) et du périmètre Squeeze (333 millions d'euros). Les marques Materne® et Mont Blanc® incluses dans le périmètre Squeeze sont à durée de vie définie et amorties sur une durée 20 ans. Au 31 décembre 2025, compte tenu de leur amortissement cumulé représentant 19,2 millions d'euros, leur valeur nette comptable représente 23,6 millions d'euros.

4.3 Immobilisations corporelles et actifs de droits d'usage

4.3.1 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1er janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composants est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'une composante d'immobilisation sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est mis au rebut.

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité effective des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions	
• industrielles	30/40 ans
• administratives et commerciales	40 ans
• agencements immobiliers	10 ans
Matériel et outillage	5 à 10 ans – 15/20 ans
Véhicules	4/10/15 ans
Mobilier et matériel de bureau	4 à 15 ans

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Valeur nette au 1er janvier	**967,6**	**946,0**
Acquisitions	185,8	149,2
Cessions et mises au rebut	(2,3)	(5,4)
Réévaluation hyperinflation	12,1	8,3
Écarts de conversion	(59,9)	8,7
Amortissements et provisions	(115,0)	(139,0)
Reclassements		(0,1)
Valeur nette au 31 décembre	**988,3**	**967,6**

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	33,4	(10,2)	23,2	23,4
Constructions	517,2	(282,0)	235,2	254,2
Installations, matériels et outillage	1 689,4	(1 151,0)	538,4	547,7
Autres immobilisations corporelles	73,2	(52,5)	20,7	19,6
Immobilisations en cours	171,7	(0,8)	170,9	122,6
Total	**2 485,0**	**(1 496,7)**	**988,3**	**967,6**

Les principales acquisitions de l'exercice correspondent à des investissements relatifs :

- aux extensions de bâtiments industriels ;
- à l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du Groupe notamment pour accompagner la croissance des activités du Groupe ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité (voir Note 1.7) avec notamment la production de chaleur/froid par bioénergie, le renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées, l'installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- aux améliorations de qualité, de sécurité et d'environnement.

4.3.2 Actifs de droits d'usage

Principes comptables

La norme IFRS 16 concerne les anciens contrats de location-financement et les contrats de location simple. Un contrat de location est un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période déterminée moyennant une contrepartie. Les biens faisant l'objet d'un contrat de location sont inscrits à l'actif au poste actif de droit d'usage lorsque les contrats réunissent les critères de la norme. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan. Le Groupe applique les exemptions autorisées par la norme c'est-à-dire que les contrats dont la durée de vie est inférieure à douze mois et les contrats de faible valeur sont exclus (contrats inférieurs à 5000 USD). Par contre, ils doivent figurer dans les engagements hors bilan pour un montant égal aux charges des exercices au cours desquels ils seront encourus.

La durée de location généralement retenue est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée, sauf cas particulier, et inclut les options de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer.

Le taux d'actualisation correspond au taux marginal d'endettement de la filiale, considéré comme étant égal à la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa duration, et du coût du crédit spécifique à la filiale au regard des conditions de marché locales pour cette même référence de devise et de duration.

À la date de démarrage du contrat de location, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan en actif de droits d'usage pour un montant égal à la valeur actualisée du montant des loyers à payer non encore versés au titre de la location.

Les actifs de droit d'usage sont amortis suivant le mode linéaire sur la durée du contrat. Toute gratuité ou franchise incluse dans le contrat est également étalée sur la durée du contrat.

Les actifs de droits d'usage se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Valeur nette au 1er janvier	**87,3**	**73,1**
Acquisitions	30,6	39,2
Cessions et mises au rebut	(1,9)	(3,2)
Écarts de conversion	(3,3)	1,4
Amortissements et provisions	(25,7)	(23,3)
Autres mouvements	0,1	0,2
Valeur nette au 31 décembre	**87,2**	**87,3**

Les actifs de droits d'usage correspondent à tous les contrats comptabilisés au titre de l'application de la norme IFRS 16.

Les actifs détenus en location par le Groupe pour conduire ses activités sont principalement :

- des immeubles à usage de bureaux, le plus significatif étant celui du siège à Suresnes qui a fait l'objet d'un renouvellement en 2024 ;
- des actifs industriels comme des bâtiments de stockage et logistiques, avec notamment en 2025 le renouvellement pour 12,3 millions d'euros du contrat logistique à Salt Lake City de la filiale américaine Materne North América Corp ;
- des machines de nettoyage en usine, des chariots élévateurs ou les flottes de véhicule des commerciaux et les camions réfrigérés servant à acheminer les produits du Groupe.

Le Groupe loue des équipements informatiques dans le cadre de contrats de location. Il s'agit de contrats de location de courte durée et/ou portant sur des biens de faible valeur. Le Groupe a choisi de ne pas comptabiliser d'actif « droit d'utilisation » ni de dette de loyers au titre de ces contrats.

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	0,3	(0,2)	0,0	0,0
Constructions	104,8	(41,8)	63,0	62,2
Installations, matériels et outillage	12,1	(5,2)	6,9	8,2
Transport	35,9	(19,1)	16,9	16,3
Autres immobilisations corporelles	0,8	(0,4)	0,3	0,6
Total	**153,9**	**(66,7)**	**87,2**	**87,3**

La valeur nette comptable de 87,2 millions d'euros au 31 décembre 2025 intègre des contrats inscrits à l'actif au titre des immeubles de bureaux et bâtiments de logistiques pour 63 millions d'euros en 2025, contre 62,2 millions d'euros en 2024.

4.4 Participations dans les sociétés mises en équivalence

Principes comptables

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exercice directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres détenus dans une entité associée ou contrôlée conjointement le coût d'acquisition de ces titres ajuté à la quote-part du groupe dans les variations de l'actif et de l'entité depuis son acquisition. Lors de l'acquisition de titres des sociétés comptabilisées par mise en équivalence, le prix d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente le *goodwill* qui est intégré à la valeur comptable des titres.

Le résultat des sociétés mises en équivalence comprend principalement les éléments suivants :

- quote-part de résultat du Groupe dans ces sociétés sur la base des données réelles ou d'estimés ;
- résultat de cession de titres de ces sociétés ;
- écart de réévaluation lors d'une perte d'influence sans cession de titres ;
- dépréciation de titres de ces sociétés.

La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence correspond aux prises de participation dans la JV Britannia Bel Foods Private Limited et dans la société Mulia Boga Raya, sociétés pour lesquelles l'activité est dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe (ou proche) et dans ses axes stratégiques de développement.

Le Groupe procède à la revue de la valeur de ses titres mis en équivalence lorsque des évènements et circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue. S'agissant des titres côtés, une baisse significative ou prolongée de leur cours de bourse en deçà du cours historique constitue un indice de perte de valeur.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur nette comptable dans la rubrique « Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence ».

Valeur nette comptable et variations de la période

(en millions d'euros)	2025			2024		
	Goodwill nets	Part du Groupe dans l'actif net des résultats	Total	Goodwill nets	Part du Groupe dans l'actif net des résultats	Total
Valeur nette au 1er janvier	**21,8**	**30,6**	**52,4**	**21,1**	**30,7**	**51,8**
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital[a]	**29,4**	**9,3**	**38,7**			**0,0**
Cessions, pertes d'influence de l'exercice, baisse du taux de détention			-			-
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres[b]	**0,0**	**(0,7)**	**(0,7)**	**0,0**	**(1,1)**	**(1,1)**
Ecarts de conversion	(4,6)	(5,1)	(9,7)	0,7	1,0	1,7
Ajustements de la quote-part du Groupe dans la situation nette			-			-
Valeur nette au 31 décembre	**46,6**	**34,1**	**80,7**	**21,8**	**30,6**	**52,4**

(a) Prise de participation minoritaire de 22,5 % en août 2025 dans la société Mulia Boga Raya (Voir Note 2).
(b) Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence correspond à la prise de participation dans la JV Britannia Bel Foods Private Limited sur l'ensemble de l'année 2025 et dans la société Mulia Boga Raya (MBR) depuis août 2025.

4.5 Ventilation des actifs et passifs financiers

Principes comptables : actifs et passifs financiers

Actifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue plusieurs typologies d'actifs financiers dont la classification dépend du modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de l'actif au moment de l'acquisition. Ces critères déterminent le traitement comptable appliqué à ces instruments.

Actifs financiers comptabilisés au coût amorti

Il s'agit des actifs pour lesquels le Groupe s'attend à collecter des flux de trésorerie contractuels et dont les flux de trésorerie sont constitués uniquement de principal et d'intérêts. Cette typologie d'actifs comprend notamment les prêts et les créances.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

Les pertes sur créances irrécouvrables historiquement supportées par le Groupe étant de valeur quasi nulle, le modèle de dépréciation préconisé par IFRS 9 conduit le Groupe à ne pas déprécier ses créances.

Actifs financiers comptabilisés sur option à la juste valeur par le compte du résultat global (non recyclable)

Ce sont les actifs financiers non détenus à des fins de transaction. Cette catégorie inclut les titres de participation non consolidés. Ces actifs sont valorisés à la juste valeur à la date de clôture et les variations de valeur de ces titres sont portées au poste « Pertes et gains latents sur actifs financiers » dans le compte du résultat global (non recyclable). Pour les lignes de titres concernées, comme précisé par la norme, seuls les dividendes perçus sont comptabilisés au compte de résultat ; les pertes et gains de cession ne pourront pas être reconnus au compte de résultat au moment de la décomptabilisation de l'instrument. Aucune dépréciation n'est par ailleurs comptabilisée sur ces titres.

Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée.

Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture. Sont également traités par défaut dans cette catégorie les actifs financiers qui ne répondent à aucun des critères des deux autres typologies décrites ci-dessus (comptabilisation au coût amorti ou à la juste valeur par le compte du résultat global non recyclable).

Ces actifs sont valorisés à la juste valeur et les variations de juste valeur sont portées au compte de résultat. Les gains et pertes latents comptabilisés en OCI au 31 décembre 2025 seront transférés au compte de résultat au moment de leur décomptabilisation.

Passifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue deux catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique.

Passifs financiers évalués et comptabilisés à la juste valeur

Il s'agit principalement des instruments dérivés. Conformément à la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur de ces instruments, pour la partie efficace, sont enregistrées comme suit :

- pour les instruments de couvertures documentés en couvertures de flux futurs :
  - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
  - en capitaux propres, pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- pour les instruments de couvertures documentés en couverture de juste valeur, en résultat financier ;
- pour les couvertures à caractère financier, en résultat financier.

La partie inefficace est comptabilisée en résultat financier.

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes commerciales.

La norme prévoit une troisième catégorie pour les passifs financiers évalués et classés à la juste valeur par résultat sur option. À fin 2025, le Groupe n'applique pas cette option.

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

	31/12/2025				31/12/2024
(en millions d'euros)	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs non courants					
Investissements financiers	0,4	232,1	23,4	255,9	217,7
Autres actifs financiers		2,7	10,0	12,7	16,5
Prêts et avances	10,8			10,8	11,2
Autres créances	2,2			2,2	2,0
Actifs courants					
Clients et autres créances	368,4			368,4	363,5
Autres actifs financiers	32,4			32,4	15,9
Prêts et avances	1,4			1,4	0,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	80,5		286,8	367,3	510,4

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur. Ils sont détaillés en Note 4.16.

Les investissements financiers comprennent les titres de participation de la société Unibel détenus par Sofico, filiale du Groupe Bel, révalués selon le cours des titres Unibel établit dans le cadre de l'OPRO, ainsi que des prises de participations et partenariats dans des fonds qui s'inscrivent dans la démarche RSE, tel que Livelihoods Carbon Fund (LCF3).

Les autres actifs financiers non courants comprennent notamment des titres de participation non consolidés évalués selon les derniers états financiers disponibles.

4.6 Investissements financiers

Les investissements financiers (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Investissements financiers en début de période	217,7	221,3
Variation de juste valeur en résultat global	39,3	(3,9)
Autres mouvements	(1,2)	0,4
Investissements financiers en fin de période	**255,9**	**217,7**

Les investissements financiers comprennent 196 350 titres Unibel détenus par la société Sofico et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre. La variation des investissements financiers s'explique par la réévaluation des 196 350 titres Unibel pour 39,3 millions d'euros selon le cours des titres Unibel établi dans le cadre de l'OPAS-RO. Au 31 décembre 2025, ces titres sont valorisés pour un montant de 231,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, avant l'opération d'OPAS-RO, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2024, pour un montant de 192,4 millions d'euros.

4.7 Stocks et en-cours

Principes comptables

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré-premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Matières premières et autres approvisionnements	186,5	206,1
En-cours de production, biens et services	1,2	1,2
Produits intermédiaires, finis et marchandises	231,9	240,5
Valeur brute	**419,7**	**447,7**
Provision pour dépréciation des stocks	(8,4)	(12,7)
Valeur nette	**411,3**	**435,0**

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

	2025			2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier	**447,7**	**(12,7)**	**435,0**	**437,5**
Variation du stock brut	0,3		0,3	(1,2)
Variation de la provision pour dépréciation		3,4	3,4	(3,4)
Écarts de conversion	(28,3)	0,9	(27,4)	2,1
Au 31 décembre	**419,7**	**(8,4)**	**411,3**	**435,0**

4.8 Clients et autres créances

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Clients et autres créances	374,4	371,1
Provision pour dépréciation	(6,0)	(7,7)
Montant net	**368,4**	**363,5**

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

	2025			2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier	**371,1**	**(7,7)**	**363,5**	**319,3**
Mouvement de BFR	21,7		21,7	50,9
Variation de la provision pour dépréciation		1,3	1,3	0,3
Écarts de conversion	(18,4)	0,4	(18,0)	(7,1)
Au 31 décembre	**374,4**	**(6,0)**	**368,4**	**363,5**

Le Groupe a mis en place depuis le premier semestre 2022 un programme déconsolidant de ses créances commerciales, en lien avec l'analyse du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages, en Europe, aux USA et au Canada dans le cadre des autorisations accordées dans ses contrats de financement.

Le montant total des créances cédées représente 188,4 millions d'euros au 31 décembre 2025, comparés à 191,9 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, les créances clients nettes non échues représentent 91,2% du total, celles échues à moins de 60 jours 7%, et celles échues à plus de 60 jours 1,8%. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Retraitées de l'impact du programme de titrisation déconsolidant, les créances clients nettes non échues auraient représenté 92,5% du total, celles échues à moins de 60 jours 6,5 %, et celles échues à plus de 60 jours 1 %.

4.9 Impôts différés nets et impôts exigibles

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt voté ou quasi voté sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les effets des modifications des impôts différés, y compris les modifications de taux d'imposition d'un exercice sur l'autre, sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2025 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 Retraité[(a)]
Au 1er janvier	**(276,5)**	**(290,7)**
Variations enregistrées en capitaux propres	(13,3)	16,3
Variations enregistrées en résultat	4,7	4,0
Écarts de conversion	12,3	(6,1)
Au 31 décembre	**(272,8)**	**(276,5)**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024 Retraité[(a)]
Fonds de commerce	(40,0)	(42,4)
Immobilisations	(106,4)	(116,4)
Marques et concessions	(119,5)	(127,5)
Instruments financiers dérivés	(0,1)	3,5
Évaluation des titres Unibel	(59,1)	(49,0)
Pensions et autres avantages assimilés	21,1	20,5
Reports déficitaires	4,0	4,3
Autres	27,1	30,4
Impôts différés Nets	**(272,8)**	**(276,5)**
Dont :		
Impôts différés Actifs	20,2	24,3
Impôts différés Passifs	(293,0)	(300,8)

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

Le poste « Autres » est essentiellement composé des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

Déficits fiscaux reportables

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables ;
- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

La variation du poste « Reports déficitaires » en 2025 par rapport à 2024 pour - 0,2 million d'euros correspond à la filiale Shandong Jun Jun Cheese Co., Ltd.

Au 31 décembre 2025, le montant des impôts différés actif liés aux reports déficitaires activés concerne différentes filiales du Groupe dont principalement l'entité Bel SA pour 2,9 millions d'euros (dont 0,2 million d'euros à taux réduit de 15%), la filiale Mont Blanc pour 0,8 million d'euros et la filiale Shandong Jun Jun Cheese Co., Ltd pour 0,3 million d'euros.

Les actifs d'impôts non comptabilisés en raison des incertitudes qui pèsent sur la probabilité de récupération des déficits fiscaux reportables correspondants s'élèvent à :

	31/12/2025		31/12/2024	
(en millions d'euros)	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	150,5	38,8	192,6	49,6
> 1 an < 5 ans	0,9	0,2	4,4	1,1
> 5 ans	-	-	-	-
Sans limitation	-	-	-	-
Total	**151,4**	**39,0**	**197,0**	**50,7**

Au 31 décembre 2025, les actifs d'impôts différés non comptabilisés concernent Bel SA, ancienne société pivot en France pour 37,5 millions d'euros (voir Note 3.5), la filiale Bel India pour 1,2 million d'euros, la filiale turque Bel Karper pour 0,3 million d'euros.

Provisions pour risque fiscal

Les passifs d'impôts exigibles incluent les passifs non courant relatifs aux positions fiscales incertaines au titre de l'estimation des risques, litiges et situations contentieuses, réalisées ou probables, relatifs au calcul de l'impôts sur les sociétés.

Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées :

- les redressements acceptés donnent lieu à comptabilisation des rappels d'impôts et pénalités (par voie de provisions lorsque les montants en cause ne sont pas arrêtés définitivement) ;
- les redressements contestés sont examinés de manière très attentive et font généralement l'objet de provisions, sauf s'il apparaît clairement que la société pourra faire valoir le bien-fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse.

Ces provisions sont revues régulièrement conformément aux critères d'appréciation IFRIC 23 Positions fiscales incertaines.

4.10 Capitaux propres

4.10.1 Éléments non recyclables

L'application de la norme IFRS 9 au 1er janvier 2018 a conduit le Groupe à évaluer les modèles de gestion des titres de participation qu'il détient.

Les principaux titres détenus par le Groupe, à travers la filiale Sofico, concernent Unibel, pour une valeur de 231,7 millions d'euros au 31 décembre 2025. À la date de clôture, la juste valeur de ces titres non détenus à des fins de transaction est revalorisée en contrepartie du résultat global. En conséquence, et en application de la norme, l'ensemble des variations de juste valeur de ces titres est inscrit en réserves non recyclables dans les capitaux propres du Groupe.

4.10.2 Capital

Au 1er janvier 2025, le capital social de la société Bel est composé de 80 125 063 actions de valeur nominale à 0,10 euros.

Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes. Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

Plan mondial d'actionnariat salarié

Depuis son statut d'Entreprise à Mission adopté le 16 mai 2024 et la volonté des actionnaires familiaux de partager la valeur créée avec l'ensemble des collaborateurs, Bel met en place des plans d'actionnariat salarié avec effet de levier, dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales.

Les collaborateurs ont souscrit à des actions de la société Bel offrant une décote sous forme de BSA calculé par rapport à un prix de référence de l'action Bel (déterminé par un expert indépendant) avec une maturité de cinq ans. Les BSA donnant le droit de souscrire à 1 action de la société Bel.

Le plan « We Share 2024 » a été lancé en 2024 en France, aux États-Unis et au Canada, et en Chine en janvier 2025.

Le plan « We Share 2025 » a été déployé au premier semestre en France, au Maroc, dans quelques pays européens (Allemagne, Belgique, Slovaquie, République Tchèque et le Royaume-Uni) ainsi qu'aux Etats Unis et au Canada et au deuxième semestre en Chine.

Ainsi, selon les décisions du Conseil d'Administration du 27 mai 2025, une augmentation de capital a été réalisée par l'émission de 785 142 actions, représentant une augmentation de capital de 0,1 million d'euros et une prime d'émission de 20,6 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre du plan d'actionnariat réalisé pour les collaborateurs en France au travers d'un FCPE et des impacts financiers inhérents, un engagement ferme de rachat à terme des actions a été réalisé à la mise en place de l'opération par la société Bel pour un montant de - 20,9 millions d'euros, expliquant le flux correspondant en 2025 dans les capitaux en « Actions propres ».

Le coût de ce programme inclus dans le résultat opérationnel courant représente 7,1 millions d'euros en 2025.

Au 31 décembre 2025, le nombre d'actions composant le capital social de Bel s'élève à 80 910 205.

Actions propres

Principes comptables

Les actions Bel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

En 2025, 142 318 actions propres ont fait l'objet d'un rachat par la société Bel.

Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2025 s'élève à 751 851.

Actions gratuites

Principes comptables

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Bel à la date d'attribution pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

Le plan 2022B/2025 étant arrivé à échéance au cours du premier semestre 2025, 216 705 actions propres de Bel ont été livrées. Les plans 2023/2026 et 2024/2027 sont en cours au 31 décembre 2025. Enfin, un nouveau plan 2025 a été mis en place à échéance 2028. L'attribution définitive des actions gratuites par le Conseil d'administration est subordonnée à la satisfaction de conditions de présence et de performance. La période d'acquisition des plans en cours est de trois ans. Les conditions de performance ne sont pas basées sur des indicateurs de marché, elles portent sur des indicateurs de nature financière et extra-financière.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

Plans d'actions gratuites

(en millions d'euros)	Plan 2022B/ 2025	Plan 2023/ 2026	Plan 2024/ 2027	Plan 2025/ 2028	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	276 450	278 340	353 760	312 138	
Nombre d'actions attribuées au 31 Décembre 2025	216 705	231 975	320 565	308 004	
Juste valeur de l'action (en €)	27,20	27,47	25,87	27,10	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100%	100%	100%	100%	
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	
Montant en charges au 31 décembre 2025	**(0,6)**	**(1,9)**	**(2,6)**	**(2,3)**	**(7,4)**

En 2025, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice, de l'augmentation des titres en autocontrôle.

4.10.3 Autres éléments du résultat global

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

		31/12/2025			31/12/2024 Retraité[a]
(en millions d'euros)		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	*Brut*	8,8		8,8	(18,6)
	Effet Impôt	(2,3)		(2,3)	4,8
Revalorisation des actifs financiers	*Brut*	39,3		39,3	(3,9)
	Effet Impôt	(10,1)		(10,1)	1,0
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraite	*Brut*	2,2		1,6	(9,3)
	Effet Impôt	(0,4)		(0,4)	3,6
Autres éléments		27,5		27,5	
Réévaluation hyperinflation		19,2		19,2	12,2
Écarts de conversion		(108,3)	0,0	(108,3)	2,7
Total		**(24,1)**	**(0,6)**	**(24,7)**	**(7,6)**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé des entités marocaines.

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en Note 4.16.3.
La revalorisation des actifs disponibles à la vente concerne principalement les titres de la société Unibel détenus par Sofico (cf. Note 4.6).
Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.12.4.
Le poste « Réévaluation hyperinflation » inclus les effets de l'application d'IAS29 en Iran et en Turquie (voir Note 1.5) et les impacts de conversion selon IAS 21.

4.11 Provisions

Principes comptables

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024
Provisions au 1er janvier	**23,2**	**10,9**
Dotations	13,5	16,8
Reprises utilisées	(14,4)	(4,6)
Reprises non utilisées	(1,0)	(0,5)
Reclassements	(0,4)	
Écarts de conversion	(1,5)	0,5
Provisions au 31 décembre	**19,5**	**23,2**
Dont part à moins d'un an	8,3	16,2

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Provisions pour litiges	2,1	1,6
Provisions pour restructurations	5,4	12,0
Provisions pour autres risques	12,0	9,6
Provisions	**19,5**	**23,2**

En 2025, les principaux mouvements en « Dotations » se rapportent à des provisions non courantes. Le poste « Provisions pour restructurations » intégrait au 31 décembre 2024 les coûts de restructuration d'un outil industriel aux Etats-Unis comme expliqué en Note 3.3.

4.12 Avantages du personnel

Principes comptables

L'évaluation des principaux engagements d'avantages au personnel a été faite par des actuaires externes.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité puis font l'objet d'une actualisation. Les hypothèses utilisées tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture. Les provisions estimées sont inscrites au bilan.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché et des données réelles effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Dans le cas des avantages au personnel postérieurs à l'emploi, ces écarts actuariels sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global » conformément à la norme IAS 19. Dans le cas des autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont enregistrés dans la charge de l'année.

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont calculés sur la base du taux d'actualisation.

Les frais liés à la gestion administrative des fonds sont également enregistrés en charge.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière, et de médailles du travail.

4.12.2 Descriptif des principaux régimes à cotisations définies

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux.

États-Unis

Jusqu'en 2019, la société Bel Brands USA cotisait à un fonds multi-employeurs à prestation définie, le Central States, Southeast & Southwest Areas Pension Fund (« CST »). En 2019, la société est sortie de ce fonds multi-employeurs pour proposer un régime à cotisation définie type 401k. Le coût de sortie du plan CST a été fixé en 2019 à 0,4 million de dollars par an sur 20 ans et a été comptabilisé en « Autres passifs ». Au 31 décembre 2025, le passif résiduel s'élève à 3,1 millions d'euros.

4.12.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

Les avantages du personnel concernent principalement la France et le Maroc qui représentent respectivement 36 et 30 millions d'euros d'engagement, soit respectivement 49 % et 40 % d'un total de 74 millions d'euros.

France

Les principales entités françaises du Groupe dépendent soit de la convention collective de l'Industrie Laitière, soit d'un accord d'entreprise qui prévoit une majoration de 45 % de l'indemnité prévue par la convention collective. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'entreprise à ce moment, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

Depuis 2022, certains cadres dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire à droits certains (L137-11-2). Les droits à rente annuels sont déterminés sur la base d'une rente viagère individuelle, fonction de la rémunération et de l'atteinte de conditions de performance. Ce régime est couvert à 100 % auprès d'une compagnie d'assurance externe au groupe.

Maroc

Les salariés des sociétés marocaines Fromageries Bel Maroc et S.I.E.P.F. bénéficient notamment d'un régime d'indemnités de fin de carrière et d'un régime de frais de santé auquel peuvent participer les anciens salariés et leur famille. S'agissant du régime de frais de santé, les coûts étaient historiquement reconnus en charge de la période au titre de la cotisation d'assurance annuelle.

Selon IAS 19, ce régime est un avantage postérieur à l'emploi à prestation définie, et le coût du financement des prestations servies aux retraités ne doit pas être reconnu en charge lors du versement des prestations mais doit être provisionné sur la période d'activité des salariés.

Au 31 décembre 2025, le passif relatif à cet engagement a été estimé conformément à la norme IAS 19. La correction de cette erreur a été appliquée rétrospectivement conformément à la norme IAS 8, avec les retraitements sur le bilan, le compte de résultat et les capitaux propres consolidés pour les exercices antérieur.

4.12.4 Engagements comptabilisés au titre des régimes à prestations définies

Évolution des engagements et des actifs de couverture

Dans les tableaux présentés ci-après, les montants pour l'exercice clos au 31 décembre 2024 ont été retraités des effets de la comptabilisation du régime de frais de santé des sociétés Fromageries Bel Maroc et S.I.E.P.F. au Maroc.

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	31/12/2025	31/12/2024 Retraité[(a)]	Correction 2024	31/12/2024 Publié
Engagement brut	36,2	4,3	29,6	3,9	74,0	74,8	26,5	48,3
Juste valeur des actifs de régime		(4,2)			(4,2)	(5,4)		(5,4)
Engagement net inscrit au bilan	**36,2**	**0,0**	**29,6**	**3,9**	**69,7**	**69,4**	**26,5**	**42,9**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé au Maroc.

Les variations de l'engagement brut au titre des régimes à prestations définies sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2025	2024 Retraité[(a)]	Correction 2024	2024 Publié
Engagement brut au 1er janvier	**38,2**	**4,3**	**28,7**	**3,6**	**74,8**	**61,4**	**17,3**	**44,1**
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	3,4	0,2	2,1	0,4	6,1	6,6	1,7	4,9
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(2,6)	0,1		(0,2)	(2,7)	8,2	7,1	1,1
Écart de conversion			(0,7)		(0,7)	1,0	0,9	0,1
Cotisations salariales					-			-
Prestations payées sur l'exercice	(2,7)	(0,4)	(0,6)		(3,6)	(2,4)	(0,5)	(2,0)
Engagement brut au 31 décembre	**36,2**	**4,3**	**29,6**	**3,9**	**74,0**	**74,8**	**26,5**	**48,3**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé au Maroc.

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2025	2024[a]
Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier	**(1,1)**	**(4,3)**			**(5,4)**	**(4,6)**
Revenu financier sur les actifs de couverture		(0,1)			(0,1)	(0,2)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	1,1				1,1	-
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs					-	-
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice		0,3			0,3	-
Cotisations versées aux fonds		(0,1)			(0,1)	(0,9)
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	**0,0**	**(4,2)**	**-**	**-**	**(4,2)**	**(5,4)**

(a) La correction indiquée en Note 1.1 est sans impact sur la juste valeur des actifs de régime.

Composantes de la charge

En 2025, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 6 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2025	2024 Retraité[a]	Correction 2024	31/12/2024 Publié
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3,6	0,1	1,0	0,4	5,0	4,9	0,8	4,1
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/ rupture conventionnelle	(1,1)				(1,1)	(0,7)		(0,7)
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	1,2	0,1	1,1	0,0	2,5	2,4	0,9	1,5
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs					-			-
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(0,3)				(0,3)			-
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	**3,4**	**0,2**	**2,1**	**0,4**	**6,1**	**6,6**	**1,7**	**4,9**
Revenu financier sur les actifs de couverture		(0,1)			(0,1)	(0,2)		(0,2)
Total des charges nettes enregistrées au compte de résultat	**3,4**	**0,1**	**2,1**	**0,4**	**6,0**	**6,4**	**1,7**	**4,7**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé au Maroc.

Gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2025	2024 Retraité[a]	Correction 2024	31/12/2024 Publié
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(0,9)	0,1		(0,1)	(1,0)	0,3		0,3
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques					-			-
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	(1,7)			(0,0)	(1,7)	7,9	7,1	0,8
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	**(2,6)**	**0,1**		**(0,2)**	**(2,7)**	**8,2**	**7,1**	**1,1**
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation					1,1	0,2		0,2
Total enregistré au compte de résultat global	**(1,5)**	**-**	**-**	**(0,2)**	**(1,6)**	**8,4**	**7,1**	**1,3**

(a) Comme indiqué en Note 1.1, les comptes comparatifs 2024 présentés ont été retraités pour tenir compte de la correction d'erreur portant sur les avantages au personnel au titre d'un régime de frais de santé au Maroc.

Hypothèses actuarielles

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les principales hypothèses utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires, le taux de rotation du personnel et la table de mortalité.

Les prestations futures probabilisées sont ramenées à leur valeur actuelle en utilisant des taux appropriés pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont déterminés par référence au taux de rendement des obligations émises par les entreprises de notation AA de même maturité que les engagements.

Hypothèses	31/12/2025	31/12/2024
Taux d'actualisation (pondéré)	3,86 %	3,40 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	3,83 %	3,72 %
Duration pondérée de l'engagement	15,8	11,8

Le taux d'actualisation est l'hypothèse financière principale pour l'évaluation de l'engagement des régimes à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les résultats. Une variation de cent points de base de ce taux par rapport à l'hypothèse centrale retenue au 31 décembre 2025 aurait pour effet les impacts suivants :

(en %)	Diminution de 100 points de base	Augmentation de 100 points de base
Impact sur l'engagement au 31 décembre 2025	14,1 %	-11,3 %

4.13 Autres passifs non courants

Principes comptables

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Subventions d'investissements	18,7	21,1
Dettes au personnel	24,7	21,9
Autres	31,7	41,9
Total	**75,1**	**85,0**

Les dettes envers le personnel sont constituées des comptes épargne temps et des charges sociales associées des salariés des sociétés françaises.

Le poste « Autres » comprend notamment la dette envers le fonds multi-employeurs à prestation définie, le Central States, Southeast & Southwest Areas Pension Fund (« CST ») pour un montant de 3,1 millions d'euros (voir Note 4.12 « Avantages du personnel »).

4.14 Fournisseurs et autres dettes

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024
Au 1er janvier	**740,1**	**702,5**
Mouvement de BFR	58,9	37,1
Écarts de conversion	(24,6)	0,5
Au 31 décembre	**774,4**	**740,1**

4.15 Endettement financier net

Principes comptables

Trésorerie nette et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

Dettes financières hors dettes locatives

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance.

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires (public et privé)	719,7	729,3
Emprunts bancaires[(a)]	95,4	260,9
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)[(b)]	170,0	50,0
Autres	18,5	13,2
Total dettes à long terme	**1 003,6**	**1 053,4**
Emprunts obligataires (public et privé)	11,7	12,1
Emprunts bancaires[(a)]	1,7	13,8
Titres négociables à court terme (NEU CP et NEU MTN)[(b)(c)]	100,2	114,8
Autres	57,0	87,1
Total dettes à court terme	**170,7**	**227,9**
Dette financière brute	**1 174,3**	**1 281,3**
Instruments dérivés[(d)]	19,8	26,3
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés	**1 194,0**	**1 307,7**
Dettes locatives supérieures à un an	75,4	72,2
Dettes locatives inférieures à un an	19,0	19,6
Total dettes locatives	**94,4**	**91,8**
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	**1 288,5**	**1 399,5**
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	5,0	7,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(367,3)	(510,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	**(362,3)**	**(502,5)**
Comptes courants actif	(5,4)	(4,9)
Total dette nette, après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	**920,8**	**892,1**

(a) Inclus financement Schuldschein.
(b) Negotiable European Medium Term Notes.
(c) Negotiable European Commercial Paper.
(d) Inclus les instruments financiers de couverture de taux présentés en Autres passifs au bilan.

Les principales opérations de financement de l'exercice 2025 sont expliquées dans la Note 4.16.1.

Les postes « Autres » dans les dettes à long terme et à court terme incluent les options de vente des actionnaires minoritaires. Par ailleurs, dans les dettes à long terme sont également inclus les financements subventionnés d'Etat accordés pour les filiales Bel Brands USA, Bel Canada et Materne Norh America ainsi que la participation des salariés, et dans les dettes à court terme sont également inclus les comptes courants passifs concernant essentiellement la société mère Unibel pour 50,5 millions d'euros au 31 décembre 2025, montant identique au 31 décembre 2024.

L'échéancier des dettes à long terme hors dettes locatives est détaillé en Note 4.16.3 « Gestion du risque de taux ».

Les dettes locatives correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16.

L'échéancier des dettes locatives est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Total	2026	2027	2028	2029	2030	2031 et plus
Dettes locatives inférieures à un an	19,0	19,0					
Dettes locatives supérieures à un an	75,4		17,5	15,1	11,1	10,7	21,0
Total dettes locatives	**94,4**	**19,0**	**17,5**	**15,1**	**11,1**	**10,7**	**21,0**

4.16 Instruments financiers

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est revu par la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.16.1 Gestion du risque de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2025 est passive de 920,8 millions d'euros, y compris la dette de loyer à la suite de l'application de la norme IFRS 16 et de 826,3 millions d'euros hors dettes de loyer.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante des ressources Groupe est à moyen et long terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme auprès de ses banques et investisseurs.

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2029. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de NEU CP d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 99 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 170 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, de 125 millions d'euros maturité 2027 et 2029 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un emprunt obligataire émis en date du 13 décembre 2023, type Euro PP, de 135 millions d'euros maturité 2030 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035 ;
- des financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privée de 96 millions d'euros, maturité de 2027 à 2034 ;
- un emprunt obligataire émis en date du 11 avril 2024 d'un montant de 350 millions d'euros, maturité 2029.

Au cours de l'année, le Groupe a procédé :

- au remboursement d'une ligne de son financement au format Schuldschein pour un montant de 5 millions d'euros qui arrivait à échéance le 6 décembre 2025 ;
- au remboursement par anticipation en décembre de trois lignes de son financement au format Schuldschein pour un montant de 66 millions d'euros, maturité de 2027 ainsi que le Prêt Participatif « Relance » de 100 millions d'euros à maturité 2030.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2025 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, pour 362,3 millions d'euros dont 252,8 millions d'euros au niveau de la société Bel.

La société Bel s'est engagée dans sa ligne de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP) et son financement Schuldschein et Namensschuldverschreibung à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus.

Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2025, ce ratio s'élève à 2,14 identique au ratio du 31 décembre 2024.

Le Groupe a des financements qui comportent, des critères environnementaux et sociaux :

- type Schuldschein (96 millions d'euros), et une ligne de crédit syndiquée (550 millions d'euros) émis ou négociés en 2022. Les critères extra-financiers sont en ligne avec son Sustainability-Linked Financing Framework publié en 2022, et validés par Moody's ESG Solutions, et portent sur 3 objectifs :
  - réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2,
  - développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait,
  - contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques coeur à destination des enfants et familles ;
- type EURO PP (135 millions d'euros) listé et émis en 2023 et type EURO PP (125 millions d'euros) émis en 2019. Les critères extra-financiers sont en ligne avec son Sustainability-Linked Financing Framework publié en 2023, et validés par Moody's ESG Solutions, et portent sur 3 objectifs :
  - réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2,
  - développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait,
  - contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques coeur à destination des enfants et familles.

Les critères du Sustainability-Linked Financing Framework sont précisés dans le rapport de durabilité.

Par ailleurs un ratio de gearing est également applicable sur 1,47 % du financement du Groupe.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel, pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique ou fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiements intragroupe.

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie s'élève à 102,2 millions d'euros au 31 décembre 2025 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

Il peut s'avérer que certaines filiales n'aient pas d'autre alternative que de devoir recourir à des financements en devises. Dans ce cas, si la monnaie locale dévalue, la filiale devra comptabiliser des pertes financières.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires répondant ainsi à la définition d'équivalents de trésorerie.

Situation comparative des valeurs de marchés sur les dérivés change, de taux et de matières premières

Type d'opérations *(en millions d'euros)*	31/12/2025 Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Couverture d'investissement net (NIH)	Non-affectés	Total	31/12/2024 Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Couverture d'investissement net (NIH)	Non-affectés	Total
Termes	9,8				9,8	(4,9)		(1,1)		(6,0)
Options de change	8,7			(0,2)	8,4	0,3				0,3
Swaps cambistes									0,1	0,1
Total portefeuille lié au change	**18,4**			**(0,3)**	**18,1**	**(4,6)**		**(1,1)**	**0,1**	**(5,6)**
Total portefeuille lié au taux	**0,1**	**(19,8)**		**0,5**	**(19,1)**	**0,9**	**(26,3)**		**(0,1)**	**(25,5)**
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	**(4,8)**				**(4,8)**	**0,1**				**0,1**
Total Groupe Bel	**13,7**	**(19,8)**		**0,2**	**(5,9)**	**(3,6)**	**(26,3)**	**(1,1)**	**0,0**	**(31,1)**
Total Actifs - non courants	**0,4**			**0,5**	**1,0**	**1,1**				**1,1**
Total Actifs - courants	**21,9**				**21,9**	**6,0**			**0,1**	**6,1**
Total Passifs - non courants		**(19,8)**			**(19,8)**	**(0,3)**	**(26,3)**		**(0,1)**	**(26,7)**
Total Passifs - courants	**(8,7)**			**(0,3)**	**(9,0)**	**(10,4)**		**(1,1)**	**(0,0)**	**(11,6)**

L'ensemble des variations de valeur sont considérées comme efficaces pour les dérivés documentés en couverture et impactent :

- Les « autres éléments du résultat global » pour les relations de couverture du type CFH et NIH et le résultat d'exploitation au moment de réalisation des cash flows en devises couverts pour les dérivés de change documentés en CFH ;
- Le résultat financier pour les dérivés de taux documentés en FVH, résultat annulé par l'ajustement de juste valeur des dettes couvertes.

4.16.2 Gestion du risque de change

Le Groupe, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

Le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à ses actifs nets en devises. Ce risque de change peut être couvert totalement ou partiellement par la mise en place d'emprunts en devises ou de dérivés de change.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la profitabilité de l'entité concernée.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2025, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas février 2027. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2025 et 2026 sont attendus sur 2026 impacteront les résultats de l'exercice 2026.

La valorisation des couvertures contractées par le Groupe est comptabilisée dans les postes « Autres actifs financiers » et « Autres passifs financiers ».

Au 31 décembre 2025, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

		31/12/2025					31/12/2024				
		Juste Valeur					Juste Valeur				
Type d'opérations *(en millions d'euros)*	**Cross**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture des flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture d'investissement net (NIH)**	**Non-affectés**	**Total**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture des flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture d'investissement net (NIH)**	**Non-affectés**	**Total**
Termes											
Achat à terme	EUR GBP	54,5	0,5			0,5	66,5	(0,9)			(0,9)
Vente à terme	USD PLN	59,1	4,1			4,1					
Achat à terme	USD PLN	7,7	(1,0)			(1,0)					
Vente à terme	EUR PLN						11,0	0,4			0,4
Achat à terme	EUR USD	168,7	5,9			5,9	160,7	(5,7)	(1,0)		(6,7)
Vente à terme	EUR USD	12,1	(1,0)			(1,0)	4,4	0,4			0,4
Achat à terme	Autres	137,1	1,4			1,4	124,3	1,3	(0,1)		1,2
Vente à terme	Autres						26,5	(0,4)			(0,4)
Options de change											
Achat de call	EUR GBP	57,4	0,8			0,8	58,0	0,1			0,1
Vente de Call	EUR GBP	12,0									
Vente de put	EUR GBP	34,7					29,0	(0,4)			(0,4)
Achat de put	USD PLN	21,3	1,4			1,4					
Vente de call	USD PLN	10,6									
Achat de put	EUR PLN						2,0	0,1			0,1
Vente de call	EUR PLN						1,0				
Achat de call	EUR USD	110,8	4,3			4,3	68,5	0,4			0,4
Vente de put	EUR USD	44,3	(0,2)		(0,1)	(0,3)	36,6	(0,9)			(0,9)
Achat de call	Autres	69,5	2,6			2,6	54,9	1,1			1,1
Vente de call	Autres	12,0			(0,2)	(0,2)	11,0	(0,1)			
Achat de put	Autres						28,9	0,1			
Vente de put	Autres	40,2	(0,2)			(0,2)	27,5	(0,2)			(0,2)
Swaps cambistes											
Swap acheteur à terme	EUR GBP						4,8				
Swap vendeur à terme	EUR GBP	17,4					18,0				
Swap acheteur à terme	EUR PLN						1,9				
Swap vendeur à terme	EUR PLN	7,9					0,9				
Swap vendeur à terme	EUR USD	15,3					28,5				
Swap vendeur à terme	Autres	29,7					33,2			0,1	0,1
Swap acheteur à terme	Autres	3,7					8,4				
Total portefeuille lié au change			**18,4**		**(0,3)**	**18,1**		**(4,6)**	**(1,1)**	**0,1**	**(5,6)**
Total Actifs - non courants			**0,4**			**0,4**		**0,2**			**0,2**
Total Actifs - courants			**21,5**			**21,5**		**5,0**		**0,1**	**5,1**
Total Passifs - non courants						**-**		**(0,3)**			**(0,3)**
Total Passifs - courants			**(3,4)**		**(0,3)**	**(3,7)**		**(9,4)**	**(1,1)**		**(10,6)**

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples: Achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD. Achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP. Swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme. NIH : Stratégies documentées en couverture d'investissements nets en devises. CFH : stratégies documentées en couverture de flux de trésorerie hautement probables en devises.

Au 31 décembre 2025, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en cash-flow hedge est positive de 18,4 millions d'euros, contre une valeur négative de 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés :

- une hausse de 1 % du taux de change EUR/USD, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 2,6 millions d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle ;
- une hausse de 1 % du taux de change EUR/GBP, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 1,2 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle ;
- une baisse de 1 % du taux de change EUR/PLN, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 0,9 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2025, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2025 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 92 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

4.16.3 Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Le Groupe est également exposé au risque d'évolution des taux d'intérêts à la hausse pour ses refinancements futurs pouvant entrainer un cout de financement plus élevé. Ainsi, le Groupe est amené à mettre en place des couvertures de taux fermes ou optionnelles désignées soit en tant que couverture de juste valeur soit en tant que couverture de flux de trésorerie ce qui comprend également la couverture d'émissions futures.

Le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

		31/12/2025					31/12/2024				
		Juste Valeur					Juste Valeur				
Type d'opérations *(en millions d'euros)*	**Devise**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture de flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture de juste valeur (FVH)**	**Non-affecté**	**Total**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture de flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture de juste valeur (FVH)**	**Non-affecté**	**Total**
Portefeuille lié au risque de taux											
Swap payeur taux fixe	EUR	10,0	0,1			0,1	75,0	0,9			0,9
Swap receveur taux fixe	EUR	62,5		(4,2)		(4,2)	62,5		(5,4)		(5,4)
Swap receveur taux fixe	USD	63,8		(15,6)		(15,6)	72,2		(21,0)		(21,0)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CNY	8,5			0,5	0,5	9,2			(0,1)	(0,1)
Total portefeuille lié au taux			**0,1**	**(19,8)**	**0,5**	**(19,1)**		**0,9**	**(26,3)**	**(0,1)**	**(25,5)**
Total Actifs - non courants			**0,1**		**0,5**	**0,6**		**0,9**			**0,9**
Total Actifs - courants						**-**					**-**
Total Passifs - non courants				**(19,8)**		**(19,8)**			**(26,3)**	**(0,1)**	**(26,4)**
Total Passifs - courants						**-**					**-**

Les valeurs sont hors coupon couru.
Les SWAP receveur taux fixe (65 millions, en couverture de la dette Schuldschein remboursée par anticipation), ont été intégralement débouclés, générant un impact positif au compte de résultat de 0,6 million d'euros.

- Une hausse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

  un impact positif de +0,1 million d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

- Une baisse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

  un impact négatif de - 0,2 million d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts du Groupe.

Notionnels des couvertures de taux au 31 décembre 2025

(en millions de devises)	Devise	2026	2027	2028	2029	2030	2031 > 2035
Swaps de taux	EUR	72,5	31,3	31,3			
Swaps de taux	USD	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	

Analyse de l'endettement financier brut (hors dettes locatives) par nature, échéance et nature de taux au 31 décembre 2025

				Impact des instruments dérivés			Dette financière après effets des instruments dérivés		
(en millions d'euros)	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance									
2026	16,1	154,8	170,9				16,1	154,8	170,9
2027	94,8	65,0	159,8	(21,3)	21,3		73,6	86,3	159,8
2028	0,1	65,0	65,1				0,1	65,0	65,1
2029	470,1	10,0	480,1	(31,3)	31,3		438,9	41,2	480,1
2030	143,1	10,0	153,1				143,1	10,0	153,1
>=2031	145,2		145,2	(63,8)	63,8		81,4	63,8	145,2
Total	**869,5**	**304,8**	**1 174,3**	**(116,3)**	**116,3**	**-**	**753,2**	**421,1**	**1 174,3**

Les billets de trésorerie sont émis à taux fixe, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

4.16.4 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA *(debt value adjustment)* et de la CVA *(credit value adjustment)* sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2025.

4.16.5 Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse du prix des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Compte tenu de la maturité du marché américain comparé au marché européen, les entités américaines du Groupe sont en mesure de gérer ce risque en mettant en place des couvertures.

Les sociétés Bel et Bel Brands avaient les positions suivantes à la clôture du :

	31/12/2025		31/12/2024	
Type d'opérations	**Nombre de contrats ***	**Valeur de marché des Couvertures des transactions futures (CFH)** *(en millions d'euros)*	**Nombre de contrats ***	**Valeur de marché des Couvertures des transactions futures (CFH)** *(en millions d'euros)*
CME Class III Milk				
Achat de Forward	480,0	(1,4)	623,0	(0,1)
Achat de Call	456,0	0,3	288,0	0,5
Vente de Put	240,0	(0,4)	144,0	(0,1)
Total CME Class III Milk		**(1,4)**		**0,3**
CME NDM Milk				
Achat de Forward	19,0		12,0	
Total CME NDM Milk				
CME Cash Settled Cheese				
Achat de Forward	222,0	(0,8)	278,0	(0,2)
Achat de Call	208,0	0,1	173,0	0,3
Vente de Put	208,0	(0,4)	173,0	(0,1)
Total CME Cash Settled Cheese		**(1,1)**		**0,0**
CME Cash Settled Butter				
Achat de Forward	98,0	(1,6)	130,0	(0,3)
Achat de Call	87,0			
Vente de Put	87,0	(0,8)		
Total CME Cash Settled Butter		**(2,3)**		**(0,3)**
Total U.S.		**(4,8)**		**0,1**
Total Groupe Bel		**(4,8)**		**0,1**
Total Actifs - non courants		**-**		**-**
Total Actifs - courants		**0,4**		**1,1**
Total Passifs - non courants		**-**		**-**
Total Passifs - courants		**(5,3)**		**(1,0)**

* Unités de contrats : Class III Milk: 200 000 lbs ; NDM Milk: 44 000 lbs ; Cheese: 20 000 lbs ; Butter: 20 000 lbs.

La valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de -4,8 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre une valeur positive de 0,1 million d'euros au 31 décembre 2024.

4.16.6 Classification par hiérarchie de la juste valeur

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, évaluée au moyen de modèles de valorisation communément utilisés et sur la base de données de marché. La valorisation est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie Groupe possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations.

	31/12/2025				31/12/2024			
(en millions d'euros)	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**
Dérivés de change		18,1		18,1		(5,6)		(5,6)
Dérivés de taux		(19,1)		(19,1)		(25,5)		(25,5)
Dérivés matières premières		(4,8)		(4,8)		0,1		0,1
Total Dérivés		**(5,9)**		**(5,9)**		**(31,1)**		**(31,1)**
Valeurs mobilières de placement	80 5			80 5	153,1			153,1
Total	**80,5**	**(5,9)**	**-**	**74,6**	**153,1**	**(31,1)**	**-**	**122,0**

4.17 Autres actifs et passifs financiers courants

Les autres actifs et passifs financiers courants inscrits au bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Autres actifs financiers courant	**32,4**	**15,9**
Comptes courants - actif	8,7	9,3
Montant des instruments dérivés - actif	21,9	6,1
Autres actifs financiers et créances diverses	1,8	0,5
Autres passifs financiers courant	**9,0**	**11,6**
Montant des instruments dérivés - passif	9,0	11,6

Le détail des instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif, analysés en Note 4.16, est le suivant :

(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Couverture sur change	17,8	(5,6)
Couverture sur MP U.S.	(4,8)	0,1
Total	**12,9**	**(5,5)**
• Positions actives - Net	21,9	6,1
• Positions passives - Net	(9,0)	(11,6)

NOTE 5 Flux de trésorerie

5.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le poste variation des stocks, créances et dettes courants s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Variation des stocks et des provisions	(3,7)	4,6
Variation des créances clients et autres créances	(26,5)	(30,2)
Variation des fournisseurs et autres dettes	43,5	22,1
Variation des stocks, créances et dettes courants	**13,4**	**(3,5)**

5.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales acquisitions de l'exercice concernent :

- des projets informatiques du Groupe ainsi que des investissements dans des projets de séquestration carbone ;

l'extension de bâtiments industriels ;

- l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du Groupe notamment pour accompagner la croissance des activités du Groupe ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité (voir Note 1.7) avec notamment la production de chaleur /froid par bioénergie, le renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées, l'installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- la sécurité et l'entretien de nos usines.

5.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

5.3.1 Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre

Le poste variation des comptes courants avec les entités hors périmètre s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Variation des comptes courants avec :		
Unibel	-	4,1
Autres sociétés non consolidées	(1,2)	0,9
Total	**(1,2)**	**5,0**

5.3.2 Variation de l'endettement

(en millions d'euros)	31/12/2024	Émission (montant disponible)	Rembour-sements	Effets des variations de change	Effets des variations de valeur de marché	Reclasse ments et autres	31/12/2025
Emprunts obligataires (public et privé)	741,5			6,1	(16,1)		731,4
Emprunts bancaires[(a)]	274,7	1,7	(178,7)	(0,4)			97,2
Titres négociables à court terme (NEU CP et NEU MTN)[(b) (c)]	164,8	573,0	(467,6)				270,2
Autres	100,3		(4,6)	(0,7)	7,9	(27,5)	75,5
Dette financière brute	**1 281,3**	**574,7**	**(650,9)**	**5,0**	**(8,3)**	**(27,5)**	**1 174,3**
Instruments dérivés[(d)]	26,3			(6,5)			19,8
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés	**1 307,6**	**574,7**	**(650,9)**	**(1,5)**	**(8,3)**	**(27,5)**	**1 194,0**
Dettes locatives	**91,8**	**30,1**	**(23,9)**	**(3,6)**			**94,4**
Dette financiere brute , après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	**1 399,3**	**604,8**	**(674,8)**	**(5,1)**	**(8,3)**	**(27,5)**	**1 288,5**

(a) Inclus financement Schuldschein.
(b) Negotiable European Medium Term Notes.
(c) Negotiable European Commercial Paper.
(d) Inclus les instruments financiers de couverture de taux présentés en Autres passifs au bilan.

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.16.1.

NOTE 6 Engagements financiers

6.1 Tableau des engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Engagements donnés	**156,7**	**142,3**
Engagements liés à des investissements	78,9	83,8
Engagements de location	17,6	16,4
Engagements d'achats de biens et services	42,2	25,1
Autres	9,8	9,8
Garanties et nantissements donnés	8,3	7,2

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Engagements reçus	**577,3**	**567,9**
Lignes de crédit reçues et non utilisées	550,0	550,0
Garanties financières reçues	24,6	16,4
Autres	2,8	1,6

Le Groupe Bel et l'APBO ont conclu en décembre 2025 le neuvième accord définissant les conditions d'achat du lait pour l'année à venir. Intégré au dispositif MonBBLait® durable, déployé depuis juin 2025, cet accord maintient huit leviers volontaires de réduction de l'empreinte carbone des exploitations, chacun associé à une prime incitative. À fin 2025, 93 % des éleveurs adhérents se sont engagés dans au moins l'un de ces leviers, illustrant une démarche collective conciliant transition environnementale et pérennité économique des exploitations.

NOTE 7 Litiges

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires au 31 décembre 2025.

En particulier, au 31 décembre 2025, le Groupe est engagé dans plusieurs procédures contentieuses avec les actionnaires minoritaires de la société All In Foods concernant notamment l'exercice des options de vente dont bénéficiaient ces derniers au jour de la prise de contrôle majoritaire de la société All In Foods par le Groupe soit en juin 2020.

NOTE 8 Parties liées

8.1 Avantages aux dirigeants

(en millions d'euros)	2025	2024
Rémunérations et avantages en nature des dirigeants et de sa société mère refacturée	9,1	8,1
Rémunérations des activités des administrateurs	0,3	0,2
Total avantages à court terme	**9,4**	**8,3**
Actions gratuites	2,8	2,6
Contributions régime retraite L. 137-11-2	0,6	0,9
Total avantages à long terme	**3,4**	**3,5**

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif. Les éléments mentionnés dans le poste « Rémunérations et avantages en nature des dirigeants et de sa société mère refactutés » correspondent d'une part aux rémunération brutes des dirigeants du Groupe, et d'autre part aux rémunérations brutes des dirigeants de la société mère Unibel refacturées dans le cadre du contrat de prestations de services. Depuis 2022, certains cadres dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire à droits certains dite L137-11-2 (voir Note 4.12.2).

8.2 Relations avec les parties liées

(en millions d'euros)	2025	2024
Montant des transactions	13,2	16,0
dont Unibel	4,6	6,1
dont autres sociétés non consolidées	8,7	9,9
Créances associées	6,1	5,0
Dettes et comptes courants associés	60,9	59,6
dont Unibel	50,8	51,4
dont autres sociétés non consolidées	10,1	8,2
Titres Unibel	231,7	192,4

Au 31 décembre 2025, le montant des transactions avec les parties liées comprend 4,6 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 2,5 millions d'euros d'impact net des refacturations de frais entre les sociétés Bel et Unibel au titre de leurs contrats de prestations de services réciproques, et 8,7 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Hub Asia, Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 50,5 millions d'euros en compte courant au 31 décembre 2025, montant identique au 31 décembre 2024 (voir Note 4.15).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2025, pour un montant de 231,7 millions d'euros (voir Note 4.6). Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

NOTE 9 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à reporter.

NOTE 10 Périmètre de consolidation

		2025		2024	
Sociétés	**Pays**	**Pourcentage de contrôle**	**Pourcentage d'intérêt**	**Pourcentage de contrôle**	**Pourcentage d'intérêt**
• Par intégration globale					
Bel SA	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Fromageries Picon	France	99,98	99,98	99,98	99,98
Fromageries Bel Production France	France	99,99	99,99	99,99	99,99
SAS FR	France	99,86	99,86	99,86	99,86
SOFICO	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOPAIC	France	99,40	99,40	99,40	99,40
Fromagerie Boursin SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	99,90	99,90	99,90	99,90
Newton Holding SAS[(a)]	France	-	-	100,00	100,00
Mont Blanc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
All In Foods S.A.R.L	France	93,59	93,59	80,00	80,00
Bel South Africa	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	99,99	99,99	99,99	99,99
Bel Brands Deutschland	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	99,88	99,88	99,88	99,88
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne Canada[(a)]	Canada	-	-	100,00	100,00
Bei Lao Zi (Shanghai) Food Trading co	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Côte d'Ivoire[(a)]	Côte d'Ivoire	-	-	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Égypte	99,86	99,86	99,86	99,86
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Égypte	99,17	99,17	99,17	99,17
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne North America Corp.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00

Sociétés	Pays	2025		2024	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products company	Iran	99,99	99,99	99,99	99,99
Bel Italia Company S.r.l	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Japon	Japon	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	66,07	66,07	66,07	66,07
S.I.E.P.F.	Maroc	99,99	99,99	99,99	99,99
Bel Nederland	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Sénégal	Sénégal	100,00	100,00	100,00	100,00
Syraren Bel Slovensko AS	Slovaquie	99,91	99,91	99,91	99,91
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syry Cesko	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Quesos Bel Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel India	Inde	99,99	99,99	99,99	99,99
Bel Arabie Saoudite	Arabie Saoudite	100,00	100,00	100,00	100,00
Shandong Jun Jun Cheese Co., Ltd	Chine	70,00	70,00	70,00	70,00
Bel Brands Australia	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Ré	France	99,99	99,99	99,99	99,99
Bel Middle East Holding Company Limited [(b)]	Dubaï	100,00	100,00	-	-
Bel Middle East General Trading LLC[(b)]	Dubaï	100,00	100,00	-	-
• Par mise en équivalence					
Britannia Dairy Private Limited	Inde	49,00	49,00	49,00	49,00
PT Mulia Boga Raya Tbk[(c)]	Indonésie	22,50	22,50	-	-

(a) Opérations de Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) intervenues en 2025 = Newton Holding dans Bel SA le 1er janvier 2025, Materne Canada dans Bel Canada le 1er juin 2025 et Bel Côte d'Ivoire dans Bel SA au 1er janvier 2025.
(b) Entités constituées en 2025, détenues à 100% et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2025 (voir Note 2).
(c) Entité constituée en 2025 détenue à 22,5% et consolidées par la méthode de mise en équivalence au 31 décembre 2025 (voir Note 2).

NOTE 11 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Grant Thornton				PWC			
	Montants		%		Montants		%	
(en milliers d'euros)	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
• Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	243	236	21 %	25 %	238	236	19 %	22 %
Filiales intégrées globalement	725	691	63 %	72 %	759	697	60 %	64 %
Sous-total	**968**	**927**	**85 %**	**97 %**	**997**	**933**	**79 %**	**86 %**
• Mission d'assurance sur le rapport de durabilité (CSRD)								
Émetteur[(a)]	145	-	12%		145	-	12 %	
Filiales intégrées globalement	-	-			-	-		
Sous-total	**145**	**-**	**12%**		**145**	**-**	**12 %**	**-**
• Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	26	23	2 %	2 %	79	85	6 %	8 %
Filiales intégrées globalement	6	4	1 %	0 %	36	72	3 %	7 %
Sous-total	**32**	**27**	**3 %**	**3 %**	**115**	**157**	**9 %**	**14 %**
Total	**1 145**	**954**	**100 %**	**100 %**	**1 257**	**1 090**	**100 %**	**100 %**

(a) Les honoraires de Commissaires aux comptes en 2024 au titre de la Mission d'assurance sur le rapport de durabilité (CSRD) étaient portés par la société mère Unibel.

Il s'agit des honoraires perçus par les Commissaires aux comptes de l'émetteur pour la certification des comptes de l'entité consolidante et de ses filiales intégrées.

Les services autres que la certification des comptes recouvrent principalement des attestations concernant les covenants.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'assemblée générale de la société

Bel SA

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bel relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « Correction d'erreur » de la Note 1.1 « Présentation des états financiers consolidés annuels » de l'annexe aux comptes consolidés, qui décrit les impacts sur les comptes consolidés de la correction d'erreur relative à la sous-évaluation des avantages postérieurs à l'emploi dans les filiales marocaines au titre du régime des frais de santé pris en charge par l'entreprise.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des écarts d'acquisition et des marques

(Note 4.1 « Écarts d'acquisition » et Note 4.2 « Autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits respectivement au bilan pour une valeur nette comptable de 790,8 millions d'euros et 465,8 millions d'euros, soit 30,9 % du total de l'actif.

Les tests de dépréciation effectués par la direction sur les écarts d'acquisition de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par le Groupe et sur les marques qui ne sont pas amorties intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- les flux de trésorerie futurs ;
- les taux d'actualisation (WACC) et les taux de croissance à long terme utilisés pour la projection de ces flux.

En conséquence, une variation dans ces hypothèses est susceptible de modifier la valeur recouvrable de ces actifs.

Compte tenu de l'importance des écarts d'acquisition et des marques au bilan et de la sensibilité de ces évaluations aux hypothèses retenues par la direction, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des marques comme un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Pour un échantillon d'UGT et de marques, identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons réalisé les procédures suivantes :

1. nous avons pris connaissance du processus mis en place par la direction pour réaliser le test de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques, ainsi que des méthodes de suivi et de détermination des principales hypothèses ;
2. nous avons apprécié les éléments composant la valeur comptable des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) aux niveaux desquelles les écarts d'acquisition ainsi que les marques sont suivis par le Groupe et la cohérence de ces éléments avec ceux pris en compte dans les projections des flux de trésorerie ;
3. nous avons vérifié la permanence des méthodes dans la mise en œuvre pratique des tests de dépréciation pour déterminer les valeurs ; nous avons apprécié l'existence d'indices de perte de valeur identifiés par la direction et vérifié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables en vigueur ;
4. nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les budgets (plan d'affaires) examinés par la direction ; nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique des performances et les perspectives d'activité (notamment les perspectives futures de croissance) ;
5. nous avons apprécié, avec l'appui de nos experts en évaluation, le modèle mathématique de valorisation, le correct calcul et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché ;
6. nous avons examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction à la lumière de nos propres calculs de sensibilité ;
7. enfin, nous avons vérifié que les Notes 4.1 et 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée sur ces analyses.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bel par votre assemblée générale du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Grant Thornton était dans la 16e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 5e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Grant Thornton
Xavier Belet	Vincent Frambourt

5.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2025

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Produits d'exploitation			
Ventes de marchandises		29,1	31,2
Production vendue			
• ventes		1 349,9	1 352,1
• produits des activités annexes		110,5	56,1
Total production vendue		**1 460,4**	**1 408,2**
Montant net du chiffre d'affaires	**4**	**1 489,5**	**1 439,4**
Production stockée			
• en-cours de production de services		43,6	
• produits		20,1	10,8
Total production stockée		**63,7**	**10,8**
Production immobilisée		11,8	19,2
Subventions		0,6	0,4
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		6,5	32,4
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles			
Autres produits		102,7	86,7
Total produits d'exploitation		**1 674,8**	**1 588,9**
Charges d'exploitation			
Achats de marchandises		1,4	6,2
Variation de stocks		16,9	13,6
Total coût d'achat des marchandises vendues		**18,3**	**19,8**
Achats de matières premières et autres approvisionnements		1,2	0,5
Variation de stocks		0,2	0,1
Autres achats et charges externes[(1)]			
• achats de sous-traitance		1 014,8	1 006,9
• achats non stockés de matières et fournitures		29,8	14,9
• personnel extérieur	6	3,8	6,1
• autres		388,4	376,4
Total consommations en provenance des tiers		**1 438,2**	**1 404,9**
Impôts, taxes et versements assimilés			
• sur rémunérations		5,7	4,8
• autres		6,1	6,7
Total impôts, taxes, versements assimilés		**11,8**	**11,5**
Salaires		112,6	103,1
Cotisations sociales		52,7	45,3
Total charges de personnel	**6**	**165,3**	**148,4**
Dotations aux amortissements et aux dépréciations			
• sur immobilisations : dotations aux amortissements		16,0	12,0
• sur immobilisations : dotations aux dépréciations			
• sur actif circulant : dotations aux dépréciations		0,1	0,1
Dotations aux provisions		6,5	6,8

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Total dotations amortissements et provisions		**22,6**	**19,0**
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		0,5	
Autres charges		30,9	25,6
Total charges d'exploitation		**1 687,6**	**1 629,2**
1 - Résultat d'exploitation		**(12,8)**	**(40,3)**
Produits financiers			
De participations[2]		164,1	211,8
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé[2]			
Autres intérêts et produits assimilés[2]		11,3	21,0
Reprises sur dépréciations et provisions		82,5	3,0
Différences positives de change		189,5	114,9
Produits des cessions d'immobilisations financières			
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et instruments de trésorerie		2,8	6,9
Total produits financiers		**450,2**	**357,6**
Charges financières			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		39,2	43,7
Intérêts et charges assimilées[3]		76,5	83,3
Différences négatives de change		187,4	106,5
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées			
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie			
Total charges financières		**303,1**	**233,5**
2 – Résultat financier	**7**	**147,1**	**124,1**
3 – Résultat courant (avant impôts)		**134,3**	**83,8**
Produits exceptionnels		75,8	18,5
Charges exceptionnelles		16,5	34,0
4 – Résultat exceptionnel	**8**	**59,3**	**(15,5)**
Participation des salariés aux résultats		4,0	4,3
Impôts sur les bénéfices	9	(0,9)	3,4
Total des produits		**2 200,8**	**1 965,0**
Total des charges		**2 007,2**	**1 896,7**
5 – Bénéfice ou perte		**190,5**	**60,6**
(1) dont redevances de crédit bail mobilier			
(1) dont redevances de crédit bail immobilier			
(2) dont produits concernant les entités liées		168,4	216,5
(3) dont intérêts concernant les entités liées		13,9	23,9

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2025 Brut	2025 Amortissements et provisions	2025 Net	2024 Net
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		227,3	121,8	105,5	40,7
Fonds commercial		221,5		221,5	221,5
Autres immobilisations incorporelles		30,3	1,8	28,5	
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes		19,8		19,8	42,2
		498,9	**123,6**	**375,3**	**304,4**
Immobilisations corporelles					
Terrains		1,0	0,6	0,4	0,4
Constructions		22,9	13,5	9,4	6,1
Installations techniques, matériel et outillages industriels		49,8	44,0	5,8	6,0
Autres immobilisations corporelles		9,3	7,9	1,4	1,6
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes		12,6		12,6	17,0
		95,6	**66,0**	**29,6**	**31,1**
Immobilisations financières[1]					
Participations		2 194,4	201,0	1 993,4	1 524,8
Créances rattachées à des participations		135,7	0,8	134,9	744,8
Autres titres immobilisés		21,4	1,7	19,7	20,4
Prêts		6,5		6,5	6,5
Autres immobilisations financières		67,4	0,3	67,1	44,2
		2 425,4	**203,8**	**2 221,6**	**2 340,7**
Total actif immobilisé	**10**	**3 119,7**	**393,4**	**2 726,3**	**2 676,2**
Stocks et encours	**12**				
Matières premières et autres approvisionnements		0,3	0,1	0,2	0,3
En-cours de production		43,6		43,6	
Produits finis		20,2		20,2	17,3

(en millions d'euros)	Notes	2025 Brut	2025 Amortissements et provisions	2025 Net	2024 Net
Marchandises		0,8		0,8	0,5
Avances et acomptes versés sur commandes		0,5		0,5	0,4
Créances[2]					
Créances clients et comptes rattachés		196,5	0,2	196,3	208,6
Autres créances	14	165,0	8,8	156,2	150,2
Charges constatées d'avance	15	48,6		48,6	54,5
Valeurs mobilières de placement	16	79,9		79,9	151,3
Instruments financiers à terme et jetons détenus	17	46,5		46,5	36,6
Disponibilités		175,1		175,1	256,4
Total actif circulant		**777,0**	**9,1**	**767,9**	**876,1**
Primes de remboursement des emprunts		0,8		0,8	1,0
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif	18	11,4		11,4	20,5
Total général de l'actif		**3 908,9**	**402,5**	**3 506,4**	**3 573,8**
(1) Dont à moins d'un an (brut)				140,4	1 164,5
(2) Dont à moins d'un an (brut)				404,4	418,0

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Capital (dont versé : 8,1)	20	8,1	8,0
Primes d'émission, de fusion, d'apport		64,9	44,3
Écarts de réévaluation		0,1	0,1
Réserves :			
• Réserve légale		1,1	1,1
• Réserves réglementées		0,2	0,2
• Autres réserves		1,2	1,2
Report à nouveau		1 191,2	1 188,3
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		190,5	60,6
Subventions d'investissement		0,1	0,1
Provisions réglementées	21	58,9	58,9
Total capitaux propres	**22**	**1 516,3**	**1 362,8**
Provisions pour risques		14,6	22,4
Provisions pour charges		16,4	11,4
Total des provisions	**23**	**31,0**	**33,8**
Autres emprunts obligataires	24	749,9	766,7
Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit	25	99,3	271,1
Emprunts et dettes financières divers[(2)]	26	285,6	178,6
Instruments financiers à terme	17	37,4	42,1
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		230,6	251,9
Dettes fiscales et sociales		70,9	61,1
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		16,1	9,4
Autres dettes	27	426,3	552,4
Produits constatés d'avance	28	39,7	32,1
Total dettes[(1)]		**1 955,8**	**2 165,4**
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif	18	3,3	11,8
Total général du passif		**3 506,4**	**3 573,8**
(1) Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours)		934,1	1 085,4
(2) Dont emprunts participatifs			100,0

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	326
NOTE 2	Changement de réglementation	329
NOTE 3	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	336
NOTE 4	Chiffre d'affaires	336
NOTE 5	Produits à recevoir, charges à payer	337
NOTE 6	Rémunérations et effectifs	337
NOTE 7	Résultat financier	338
NOTE 8	Résultat exceptionnel	338
NOTE 9	Fiscalité	339
NOTE 10	Actif Immobilisé	341
NOTE 11	Tableau des filiales et participation	344
NOTE 12	Stocks et en-cours	348
NOTE 13	États des échéances des créances	348
NOTE 14	Autres créances	349
NOTE 15	Charges constatées d'avance	350
NOTE 16	Valeurs mobilières de placement	350
NOTE 17	Instruments financiers à terme	350
NOTE 18	Écarts de conversion	350
NOTE 19	Provisions pour dépréciation	351
NOTE 20	Capital	351
NOTE 21	Provisions réglementées	352
NOTE 22	Variation des capitaux propres	352
NOTE 23	Provisions pour risques et charges	353
NOTE 24	Autres emprunts obligataires	353
NOTE 25	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	353
NOTE 26	Emprunts et dettes financières divers	354
NOTE 27	Autres dettes	354
NOTE 28	Produits constatés d'avance	354
NOTE 29	État des échéances des dettes	354
NOTE 30	Engagements financiers	355
NOTE 31	Engagements	355

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et des Règlements de l'Autorité des Normes Comptables.

Les règles et méthodes prescrites ont été appliquées dans le respect des principes généraux énoncés dans le Code de Commerce, et, en particulier ceux de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices, d'enregistrement des éléments en comptabilité au coût historique, de prudence et de permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les différents éléments inscrits en comptabilité ont été évalués sur la base des coûts historiques à l'exception des immobilisations corporelles et financières réévaluées dans le cadre des réévaluations légales.

1.1 Listes des principales méthodes comptables

Immobilisations incorporelles

Elles comprennent :

- les solutions informatiques, amortis sur une période de cinq ans, à l'exception du projet PACE (mise en place de SAP) qui est amorti sur huit ans ;
- les marques ;
- les fonds de commerce ;
- les crédits carbone amortis en fonction des kilos tonnes non compensées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et

conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les frais accessoires sont inclus dans le coût d'acquisition.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées.

Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

- administratives et commerciales : 40 ans ;
- agencements immobiliers : 10 ans ;
- matériel et outillage : 5 à 20 ans ;
- véhicules : 4 à 15 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 4 à 15 ans.

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

Immobilisations financières

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1er janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

Les titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur du marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés diminués de la dette nette de chaque filiale concernée ou sur la quote-part de situation nette le cas échéant.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.

Les actions Bel SA auto-détenues conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition :

- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, plafond.

Une provision pour dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser.

Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrécouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « Créances clients et comptes rattachés ».

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en « Écarts de conversion » pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Engagements en matière de pensions, retraites et indemnités assimilées

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la Convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan (voir Note 31.1).

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail de la Société sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière).

Instruments financiers

De par son activité et sa présence internationale, Bel SA est exposée au risque de fluctuation des changes. Depuis 2002, la Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines du Groupe.

La quasi-totalité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couverte au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

Bel SA couvre également les dividendes à recevoir de ses filiales étrangères.

Les créances et dettes en devises (comptes clients et rattachés ainsi que les comptes fournisseurs et rattachés) figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les opérations de couvertures n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagée lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

En application de la norme ANC 2015-05 consacrée aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicables aux sociétés commerciales et industrielles pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017, les gains et pertes de change relatifs aux créances/dettes commerciales sont comptabilisés dans le résultat d'exploitation.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Bel SA, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Bel SA a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de floor.

Les variations de valeur de marché du swap ne sont pas enregistrées au bilan, seuls les intérêts courus sont reconnus dans le compte de résultat, de manière symétrique aux intérêts sur la dette couverte.

Le nominal du swap est présenté dans les engagements hors bilan (voir note 31.2).

Impôt sur les bénéfices

Depuis le 1er janvier 2023, Bel SA est intégrée au groupe d'intégration fiscale dont la société tête de Groupe est la société Unibel.

À ce titre, elle constate dans ses comptes la charge d'impôt dont elle serait redevable comme si elle était imposée séparément en l'absence d'intégration.

Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la société mère Unibel.

Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat d'exploitation) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

Chiffre d'affaires

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les autres services extérieurs", présentées en charges d'exploitation. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

Charges de publicité, de promotion et de relations publiques

Incluses dans les "autres services extérieurs", les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l'ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l'activité opérationnelle de la Société.

Suite à la réforme du Plan Comptable Général (règlement ANC 2022-06), les charges et produits exceptionnels ne sont plus présentés en rubrique distincte dans les états financiers. L'ensemble des charges et produits est désormais classé en rubriques opérationnelles ou financières, selon leur nature. Les opérations présentant un caractère inhabituel ou non récurrent (changement de méthode, correction d'erreurs, événement majeur et inhabituel), qui étaient antérieurement comptabilisées en résultat exceptionnel, sont désormais inscrites dans les rubriques concernées du résultat opérationnel ou financier. Une information spécifique sur ces opérations est fournie en annexe, conformément aux nouvelles dispositions du PCG.

Recours à des estimations

En vue de l'établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions, titres de participation, et actifs incorporels notamment).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

1.2 Faits marquants & évènements post clôture

Exercice 2025

L'exercice 2025 de la société Bel a été principalement marqué par :

- Une activité commerciale en France qui se maintient malgré une légère baisse des volumes,
- Une réorganisation de son activité au Moyen-Orient à travers la création d'un hub commercial régional, qui s'est traduit notamment par la cession de ses contrats de distribution à Bel Middle East General Trading LLC valorisés à 57,2 millions d'euros,
- La fusion de la société Newton Holding dans Bel SA au 1er janvier 2025 dans le cadre d'une simplification de l'organigramme juridique du groupe.

Evènements post clôture

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à reporter.

NOTE 2 Changement de réglementation

La société Bel applique depuis le 1er janvier 2025 le règlement ANC n° 2022-06, homologué le 30 décembre 2023. La première application est prospective. Les principales dispositions du règlement sont les suivantes:

- La modification de la définition du résultat exceptionnel : dorénavant sont comptabilisés en résultat exceptionnel les produits et les charges directement liés à un évènement majeur et inhabituel ;
- La suppression des transferts de charges ;
- De nouveaux modèles de bilan et de compte de résultat ;
- De nouveaux tableaux obligatoires dans l'annexe.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles. En revanche, des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31-12-2024 », entre des lignes de bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers (voir ci-après 2.2).

2.1 Incidences du changement de méthodes comptables sur les principaux postes de l'exercice 2025

Impacts de la nouvelle définition du résultat exceptionnel sur l'exercice 2025

A compter du 1er janvier 2025, conformément à l'article 513-5 du Plan comptable général, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;
- les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;
- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le classement en résultat courant d'opérations qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées par nature en résultat exceptionnel. Les principales incidences sont détaillées ci-après :

Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles

Au 31 décembre 2025, les cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles, lorsqu'elles ne sont pas directement liées à un événement majeur et inhabituel, sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation. Les valeurs nettes comptables des immobilisations figurent au poste « Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées » pour un montant de 0,4 million d'euros.

Au 31 décembre 2024, les cessions et mises au rebut d'immobilisations sont enregistrées dans le résultat exceptionnel. Les valeurs nettes comptables des immobilisations figurent en « Charges exceptionnelles » pour un montant non significatif.

Quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat

Au 31 décembre 2025, les quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat, ne concernant pas un événement majeur et inhabituel, sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation, au poste « Subventions ». Au 31 décembre 2024, elles figurent en « Produits exceptionnels ». Les montants sont non significatifs.

Amendes et pénalités

Au 31 décembre 2025, les amendes et pénalités, ne concernant pas un événement majeur et inhabituel, sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation, au poste « Autres charges. Au 31 décembre 2024, elles figurent en « Charges exceptionnelles ». Les montants sont non significatifs.

Impacts de la suppression de la technique des transferts de charges sur l'exercice 2025

La suppression de la technique des transferts de charges entraîne le classement d'opérations qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées dans le poste « Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions et transferts de charges », dans d'autres postes de charges ou de produits. Les principales incidences sont détaillées ci-après.

Au 31 décembre 2024, les « transferts de charges » inscrits parmi les produits d'exploitation s'élèvent à 28,4 millions d'euros.

Ce montant comprend :

- 27,4 millions d'euros liés à des refacturations intragroupe ;
- 0,2 million d'euros liés à des indemnités d'assurance ;
- 0,6 million d'euros liés à des charges de personnel transférés en exceptionnel.

Au 31 décembre 2025 :

- les refacturations intragroupe sont inscrites en chiffre d'affaires, au poste « Produits des activités annexes » pour 35 millions d'euros ;
- les indemnités d'assurance sont inscrites en produits d'exploitation, au poste « Autres produits » pour 0,2 million d'euros.

2.2 Présentation de la colonne comparative exercice 2024

Des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31-12-2024 » pour respecter le nouveau format des états financiers :

Au bilan:

- les immobilisations incorporelles en cours sont regroupées avec les avances et acomptes ;
- les provisions, qui étaient présentées sur une seule ligne, sont désagrégées en distinguant les provisions pour risques et les provisions pour charges ;
- les postes « Autres créances d'exploitation » et « Créances diverses » sont regroupés dans le poste « Autres créances » ;
- la ligne « Charges constatées d'avance » est remontée entre la rubrique des « Créances » et celle des « Valeurs mobilières de placement » ;

Au compte de résultat:

- les transferts de charges d'exploitation sont présentés dans le poste « Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions » ;
- les charges et produits exceptionnels sont regroupés sur les deux lignes « Produits exceptionnels » et « Charges exceptionnelles ».

2.3 Bilan et compte de résultat 2024

> Compte de résultat

En millions d'euros	2024
PRODUITS D'EXPLOITATION	
Ventes de marchandises	31,2
Production vendue	
• ventes	1 352,1
• produits des activités annexes	56,1
Total production vendue	**1 408,2**
Montant du chiffre d'affaires (dont à l'exportation : 864,0)	**1 439,4**
Production stockée	
• produits	10,8
Total production stockée	**10,8**
Production immobilisée	19,2
Subventions d'exploitation	0,4
Reprises sur provisions (et amortissements)	4,0
Transferts de charges	28,4
Autres produits	86,7
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	**1 588,9**
CHARGES D'EXPLOITATION	
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice	
• achats de marchandises	6,2
• variation des stocks de marchandises	13,6
Total coût d'achat marchandises vendues	**19,8**
Consommations de l'exercice en provenance des tiers	
• achats stockés d'approvisionnements	
- autres approvisionnements	0,5
• variation des stocks d'approvisionnements	0,1
• achats de sous-traitance	1 006,9
• achats non stockés de matières et fournitures	14,9
• services extérieurs	
- personnel extérieur	6,1
- autres	376,4
Total consommations en provenance des tiers	**1 404,9**
Impôts, taxes et versements assimilés	
• sur rémunérations	4,8
• autres	6,7

En millions d'euros	**2024**
Total impôts, taxes, versements assimilés	**11,5**
Charges de personnel	
• salaires et traitements	103,1
• charges sociales	45,3
Total charges de personnel	**148,4**
Dotations aux amortissements et aux provisions	
• sur immobilisations : dotations aux amortissements	12,0
• sur actif circulant : dotations aux provisions	0,1
• pour risques et charges : dotations aux provisions	6,8
Total dotations amortissements et provisions	**19,0**
Autres charges	25,6
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	**1 629,2**
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**-40,3**
PRODUITS FINANCIERS	
Produits financiers de participations	211,8
D'autres valeurs mobilières et créances de l' Actif immobilisé	0,0
Autres intérêts et produits assimilés	21,0
Reprises sur provisions et transferts de charges financières	3,0
Différences positives de change	114,9
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	6,9
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	**357,6**
CHARGES FINANCIÈRES	
Dotations aux amortissements et provisions	43,7
Intérêts et charges assimilées	83,3
Différences négatives de change	106,5
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement	
TOTAL CHARGES FINANCIERES	**233,5**
2 - RÉSULTAT FINANCIER	**124,1**
3 - RÉSULTAT COURANT (avant impôts)	**83,8**
PRODUITS EXCEPTIONNELS	
Sur opérations de gestion	1,5
Sur opérations en capital	0,1
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles	16,9
TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS	**18,5**

En millions d'euros	2024
CHARGES EXCEPTIONNELLES	
Sur opérations de gestion	3,8
Sur opérations en capital	
• autres	2,5
Total sur opérations en capital	**2,5**
Dotations aux amortissements et aux provisions	
• dotations aux provisions règlementées	18,9
• dotations aux amortissements et aux autres provisions	8,8
Total dotations amortissements et provisions	**27,7**
TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES	**34,0**
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**-15,5**
Participation des salariés aux résultats	4,3
Impôts sur les bénéfices	3,4
Total des produits	**1 942,2**
Total des charges	**1 847,9**
5 - RÉSULTAT NET (bénéfice ou perte)	**60,6**

Bilan

Actif

	2024		
		Amortissements	
En millions d'euros	Brut	et provisions	Net
Immobilisations incorporelles			
Concessions, brevets, licences, marques			
procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	150,6	109,9	40,7
Fonds commercial	221,5		221,5
Autres			0,0
Immobilisations incorporelles en cours	42,2		42,2
Avances et acomptes versés			
	414,3	**109,9**	**304,4**
Immobilisations corporelles			
Terrains	1,0	0,6	0,4
Constructions	26,6	20,5	6,1
Installations techniques, matériel et outillage	49,1	43,1	6,0
Autres	9,6	8,0	1,6
Immobilisations corporelles en cours	3,1		3,1
Avances et acomptes	13,9		13,9
	103,3	**72,2**	**31,1**

	2024		
		Amortissements	
En millions d'euros	Brut	et provisions	Net
Immobilisations financières (1)			
Participations	1 762,5	237,7	1 524,8
Créances rattachées à des participations	745,6	0,8	744,8
Autres titres immobilisés	21,4	1,0	20,4
Prêts	6,5		6,5
Autres	44,4	0,2	44,2
	2 580,4	**239,7**	**2 340,7**
ACTIF IMMOBILISÉ	**3 098,0**	**421,8**	**2 676,2**
Stocks et en-cours			
Matières premières et autres approvisionnements	0,5	0,2	0,3
Produits intermédiaires et finis	17,3		17,3
Marchandises	0,5		0,5
	18,3	**0,2**	**18,1**
Avances et acomptes versés sur commandes	0,4		0,4
Créances d'exploitation (2)			
Créances clients et comptes rattachés	210,1	1,5	208,6
Autres	29,4		29,4
	239,5	**1,5**	**238,0**
Créances diverses (2)	130,7	9,9	120,8
Valeurs mobilières de placement	151,3		151,3
Instruments financiers à terme	36,6		36,6
Disponibilités	256,4		256,4
Charges constatées d'avance (2)	54,5		54,5
ACTIF CIRCULANT	**887,7**	**11,6**	**876,1**
Primes de remboursement des emprunts	1,0		1,0
Écarts de conversion Actif	20,5		20,5
TOTAL DE L'ACTIF	**4 007,2**	**433,4**	**3 573,8**
(1) Dont à moins d'un an (brut)			1 164,5
(2) Dont à plus d'un an (brut)			6,7

Passif

En millions d'euros	2024
Capital (dont versé : 8,0)	8,0
Primes d'émission, de fusion, d'apport	44,3
Écarts de réévaluation	0,1
Réserves :	
. Réserve légale	1,1
. Réserves règlementées	0,2
. Autres	1,2
Report à nouveau	1 188,3
Résultat de l'exercice	60,6
Subventions d'investissement	0,1
Provisions règlementées	58,9
CAPITAUX PROPRES	**1 362,8**
Provisions pour risques	22,4
Provisions pour charges	11,4
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**33,8**
DETTES (1)	
Dettes financières	
. Emprunts obligataires convertibles	
. Autres emprunts obligataires	766,7
. Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit(2)	271,1
. Emprunts et dettes financières divers	178,6
	1 216,4
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	0,0
Dettes d'exploitation	
. Dettes fournisseurs et comptes rattachés	251,9
. Dettes fiscales et sociales	61,1
. Autres	37,0
	350,0
Dettes diverses	
. Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	9,4
. Dettes fiscales	0,0
. Autres	515,4
	524,8
Instruments financiers à terme	42,1
Produits constatés d'avance	32,1
TOTAL DETTES	**2 165,4**
Écarts de conversion Passif	11,8
TOTAL DU PASSIF	**3 573,8**
(1) Dont à plus d'un an	1 080,0
Dont à moins d'un an	1 043,3
(2) Dont concours bancaires-courants et soldes créditeurs de banques	2,8

NOTE 3 Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe

Entité établissant les états financiers consolidés de l'ensemble le plus grand d'entités dont l'entité fait partie en tant qu'entité filiale	Nom	Unibel
	Siège	2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes
	N° d'identification si entité française	552 002 578
	Lieu où des copies des états financiers consolidés peuvent être obtenues	2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes ou consultable sur www.groupe-bel.com

NOTE 4 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Plan Comptable Général.

Ventilation par marchés géographiques

(en millions d'euros)	2025	2024
France	593,0	575,4
Autres pays d'Europe	457,5	414,0
Reste du monde	439,0	450,0
Total	**1 489,5**	**1439,4**

Le chiffre d'affaires est en hausse de 3,5 % par rapport à 2024 (en 2024, la hausse était de 4,5 % par rapport à 2023).
À taux de change comparables -chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice-, il enregistre une hausse de 3,88 % (hausse de 5,98 % en 2024).

Ventilation par catégories d'activités

(en millions d'euros)	2025	2024
Ventes de marchandises	29,1	31,2
Production vendue		
• ventes	1349,9	1352,1
• produits des activités annexes	110,5	56,1
Total	**1 489,5**	**1 439,4**

NOTE 5 Produits à recevoir, charges à payer

Produits à recevoir

(en millions d'euros)	2025	2024
Créances clients et comptes rattachés	18,4	12,3
Autres créances	18,8	16,5
Disponibilités	0,3	0,5
Total	**37,5**	**29,3**

Charges à payer

(en millions d'euros)	2025	2024
Emprunts obligataires	12,2	12,3
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,8	1,3
Emprunts et dettes financières divers	1,4	1,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	90,9	111,3
Dettes fiscales et sociales	59,1	51,7
Autres dettes	27,6	31,3
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2,4	0,1
Total	**194,4**	**209,1**

NOTE 6 Rémunérations et effectifs

Rémunération des dirigeants

(en millions d'euros)	2025	2024
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	0,3	0,3

La charge de rémunération des dirigeants supportée par Bel SA s'élève pour l'année 2025 à 2,4 millions d'euros (2,9 millions d'euros en 2024).

Ce montant s'entend hors charges sociales et inclut une part de la rémunération allouée aux dirigeants d'Unibel à hauteur de leur refacturation à Bel SA selon le contrat de management fees.

Répartition des effectifs par catégorie

Effectif moyen employé	2025	2024
Ouvriers	3,0	
Employés, techniciens, agents de maîtrise	373,0	370,0
Cadres et ingénieurs	869,0	755,0
Total	**1 245,0**	**1 125,0**

NOTE 7 Résultat financier

(en millions d'euros)	2025	2024
Dividendes reçus	156,6	175,3
Revenus des créances rattachées à participation [(a)]	7,5	36,5
Mali de fusion (issu de la TUP de Bel Côte d'Ivoire)	(10,8)	0,0
Produits/(charges) de cession de valeurs mobilières	2,8	6,9
Provisions/(reprises) pour risques de change	7,4	(15,1)
Provisions/(reprises) pour dépréciation de titres	35,9	(25,6)
Produits/(charges) d'intérêt	(54,4)	(62,3)
Gains/(Pertes) de change	2,1	8,3
Total	**147,1**	**124,1**

(a) dont revenus des créances rattachées à des participations d'entités du groupe (6,3 millions d'euros en 2025 vs 35,3 millions d'euros en 2024).

Les principaux mouvements liés aux dépréciations de titres sont composés par la :

- reprise de provision sur les titres de Grupo Fromageries Bel Espana pour un montant de 54,4 millions d'euros ;
- reprise de provision sur les titres de Bel Côte d'Ivoire pour un montant de 10,2 millions d'euros ;
- dotation de provision sur les titres de Britannia Dairy Private Limited pour un montant de 15,8 millions d'euros ;
- dotation de provision sur les titres de All In Foods pour un montant de 5,3 millions d'euros ;
- dotation de provision sur les titres de Zheijiang Renzhich pour un montant de 3,4 millions d'euros ;
- dotation de provision sur les titres de Bel Karper pour un montant de 2,6 millions d'euros.

NOTE 8 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	2025	2024
Provisions réglementées	2,6	(2,3)
Produits exceptionnels	58,6	1,9
Charges exceptionnelles	(1,9)	(15,1)

Conformément au nouveau règlement ANC n°2022-06 et au changement de méthode comptable (voir Note 2), les charges et produits exceptionnels sont liés à un événement majeur et inhabituel. En effet, la société Bel a mené une réorganisation de son activité au Moyen-Orient à travers la création d'un hub commercial régional, qui s'est traduit notamment par la cession de ses contrats de distribution à Bel Middle East General Trading LLC valorisés à 57,2 millions d'euros (en produit exceptionnel). Cette opération, qui n'a pas eu d'équivalent au cours des exercices précédents et qui est peu susceptible de se reproduire, constitue une rupture significative et de fait un évènement inhabituel.

NOTE 9 Fiscalité

Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

(en millions d'euros)	Courant	Exceptionnel	2025
Résultat comptable avant impôt et participations	134,3	59,3	193,6
Réintégrations	58,7		58,7
Déductions	(230,8)		(230,8)
Base imposable	(37,8)	59,3	21,5
Imputation des déficits antérieurs			(11,2)
Impôt sur les sociétés			4,9
Crédits d'impôt			(5,8)
Total impôt sur les bénéfices			**(0,9)**

Incidences des accroissements et des allègements futurs

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net de l'exercice	**190,5**	**60,6**
Impôts sur les bénéfices	(0,9)	3,4
Résultat avant impôts	**189,6**	**64,0**
Variation des provisions réglementées	(0,7)	2,4
Résultat hors évaluations fiscales dérogatoires (avant impôts)	**188,9**	**66,4**

Bases d'impôt	31/12/2025	Variation	31/12/2024
Accroissement en base			
Amortissements dérogatoires	48,8	(4,1)	52,9
Réévaluation	1,7	0,0	1,7
Différence d'évaluation des stocks	0,0	(0,2)	0,2
Autres différences temporaires	10,7	2,0	8,7
Total accroissement	**61,2**	**(2,3)**	**63,5**
Allègement en base			
Instruments financiers	7,4	4,5	2,9
Avantages au personnel	0,6	0,6	0,0
Provision pour risques et charges	0,2	0,2	0,0
Charges non déductibles	2,2	0,1	2,1
Participation des salariés	4,4	(0,2)	4,6
Provision pour dépréciation d'actif	1,9	0,3	1,6
Autres différences temporaires	0,5	(0,5)	1,0
Total Allègement	**17,2**	**5,0**	**12,2**
Accroissement net en base	**44,0**	**(7,3)**	**51,3**
Accroissement/allègement futur d'impôt société	**11,4**	**(1,6)**	**13,0**

Taux effectif d'impôt 2024 = 25,83 %

Taux effectif d'impôt 2025 = 28,40 %

En 2025, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25 % augmenté de 3,3 %, soit 25,83 %. A cet impôt, s'ajoute la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises, le taux de base est de 20,6 % sur l'impôt sur les sociétés compte tenu des seuils applicables à la société.

À la clôture des comptes de 2025, les déficits propres à Bel SA transférés à la société Unibel tête de groupe d'intégration fiscale s'élèvent à 7,1 millions d'euros dont 0,1 million d'euros taxés à 15 % (contre 27,8 millions d'euros dont 0,5 million d'euros taxés à 15 % en 2024).

Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net de l'exercice	**190,5**	**60,6**
Impôt sur les bénéfices	(0,9)	3,4
Résultat avant impôts	**189,6**	**64,0**
Variation des provisions réglementées	(0,7)	2,4
Résultat hors évaluations fiscales dérogatoires (avant impôts)	**188,9**	**66,4**

Crédit d'impôts

(en millions d'euros)	2025
Crédit d'impôt pour retenues à la source étrangères	2,9
Crédit d'impôt recherche	2,0
Crédit d'impôt mécenat	0,9
Total	**5,8**

NOTE 10 Actif Immobilisé

> État de l'actif immobilisé

		Augmentations				Diminutions						
		Virements		Entrées		Virements		Sorties				
(en millions d'euros)	Montant brut à l'ouverture de l'exercice	De poste à poste	Provenant de l'actif circulant	Acquisitions	Apports	Créations	De poste à poste	À destination de l'actif circulant	Cessions	Scissions	Autres variations [a]	Mises hors service	Montant brut à la clôture de l'exercice
Immobilisations incorporelles													
Concessions, brevets, licences, marques procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	150,6	9,5			169,2				2,3				327
Fonds commercial	221,5												221,5
Autres immobilisations incorporelles		30,3											30,3
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	42,2			35,0			39,8	17,6					19,8
Immobilisations corporelles													
Terrains	1,0												1,0
Constructions	26,6	5,2										8,9	22,9
Installations techniques, matériels et outillages	49,1	0,8										0,1	49,8
Autres immobilisations corporelles	9,6	0,2			0,3				0,1			0,7	9,3
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	17,0	6,1		14,6			12,3	12,8					12,6
Immobilisations financières													
Participations	1 762,5			126,5	916,7				44,0		567,2		2 194,5
Créances rattachées à des participations	745,6			1,8					23,5		588,2		135,7
Autres titres immobilisés	21,4												21,4
Prêts	6,5			0,4					0,4				6,5
Autres immobilisations financières	44,4			28,5					5,5				67,4
Total	**3 098,0**	**52,1**	**0,0**	**206,8**	**1 086,2**		**52,1**	**30,4**	**75,8**		**1 155,4**	**9,7**	**3 119,7**

(a) Les autres variations correspondent à la fusion Newton Holding dans la Société.

État des amortissements

(en millions d'euros)	Durée d'utilisation	Mode d'amortissement	Amortissements cumulés à l'ouverture de l'exercice	Augmentations					Diminutions			Amortissements cumulés à la clôture de l'exercice
				Compléments liés à une réévaluation	Sur éléments amortis selon mode linéaire	Sur éléments amortis selon un autre mode	Dotations exceptionnelles	Autres variations	Éléments transférés à l'actif circulant	Éléments cédés	Éléments mis hors service	
Immobilisations incorporelles												
Concessions, brevets, licences, marques procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	5 ans	Linéaire	108,2		11,0			3,0			2,1	120,1
Fonds commercial												0,0
Autres immobilisations incorporelles	-	En fonction des KT compensées			1,8							1,8
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes												0,0
Immobilisations corporelles												
Terrains												0,0
Constructions	8-40 ans	Linéaire	21,1		1,6						8,6	14,1
Installations techniques, matériels et outillages	5-20 ans	Linéaire	43,1		1,0			0,8			0,8	44,1
Autres immobilisations corporelles	4-15 ans	Linéaire	8,0		0,5					0,1	0,6	7,8
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes												0,0
Total			**180,4**		**15,9**			**3,8**		**0,1**	**12,1**	**187,9**

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 millions d'euros. Un test de dépréciation est réalisé chaque année ; il ne nécessite pas de provision pour dépréciation au 31 décembre 2025.

En 2025, Bel SA a activé des projets de réduction et séquestration carbone pour compenser ses émissions de carbone incompressibles pour une valeur de 30,3 millions d'euros.

À la suite de la fusion avec Newton Holding, un apport de 164,9 millions d'euros a été inscrit au poste « Marques » ainsi que 3,8 millions d'euros en solutions informatiques.

Les projets informatiques développés en interne s'élèvent à 9,5 millions d'euros en 2025.

Immobilisations corporelles

La variation de ce poste s'explique principalement par la mise en service des phases 1 et 2 du réaménagement du siège social de la Société pour un montant total de 4,9 millions d'euros. Elle résulte également de l'acquisition de matériel, notamment pour les Centres de Recherche (+1 million d'euros), la Maison de la Vache Qui Rit (+0,3 million d'euros).

Tableau des coûts d'emprunt incorporés dans le coût des immobilisations incorporelles et corporelles

Non applicable.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations a augmenté de 432 millions d'euros en 2025 (voir tableau des filiales et des participations).
Cette évolution est liée aux opérations ci-dessous :

Titres de participation

Augmentation de 1 043,1 millions d'euros

Materne North America (Apport de fusion Newton Holding)[(a)]	479,2
Materne (Apport de fusion Newton Holding)[(a)]	390,2
Bel Middle East Holding Company (Création de la filiale)[(a)]	73,9
Mont Blanc (Apport de fusion Newton Holding)[(a)]	47,3
PT Mulia Boga Raya Tbk (Acquisition de titres)	38,7
Bel Ré (Augmentation de capital)	6,5
All In Foods (Augmentation de capital)	5,3
Bel Karper (Augmentation de capital)	2,1

Diminution de 611,2 millions d'euros

Newton Holding (Annulation des titres)[(a)]	557,0
Bel Slovensko (Réduction de capital)	25,8
Bel Egypt Expansion (Echange de titres avec Bel Middle East Holding Co)[(a)]	15,1
Bel Cote d'Ivoire (TUP)	10,2
Bel Suisse (Réduction de capital)	3,2

(a) Pour référence à la Note 1.2.

Créances rattachées à participation

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes (hors intérêts courus de 0.7 million d'euros, et hors actualisation d'un montant de - 8,8 millions d'euros) :

Materne North America	106,7
Bel Brands USA	29,2
Bel Tunisie Distribution	0,7
Shandong Jun Jun Cheese Co	3,3

Autres

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100 % depuis 2009.

La Société détient 751 851 actions propres pour une valeur de 24 millions d'euros ; pour rappel, la détention d'actions propres étaient de 826 238 actions propres au 31 décembre 2024 pour une valeur de 21,1 millions d'euros.

De plus, les comptes incluent une provision pour dividendes à recevoir de Bel Egypte Expansion Cheese d'un montant de 3,3 millions d'euros.

NOTE 11 Tableau des filiales et participation

> Filiales et participations

Sociétés	Capitaux propres	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Montant net des prêts et avances consentis par la société non remboursé	Montant des engagements donnés par la société, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
	(en millions de devises)	*(en millions d'euros)*	Brute	Nette	*(en millions de devises)*		*(en millions d'euros)*		
I – Renseignements concernant les filiales (+ de 50 % du capital détenu par la Société)									
1. Renseignements détaillés pour chaque filiale									
Fromageries Picon	2,9 EUR	100,0	5,6	5,6	0,50 EUR	0,39 EUR			0,6
Fromageries Bel Production France	221,8 EUR	100,0	132,2	132,2	782,52 EUR	16,93 EUR	19,7		17,2
SAS des Fermiers Réunis	19,7 EUR	99,9	18,1	18,1	1,49 EUR	1,44 EUR			1,7
Sofico	11,80 EUR	100,0	2,4	2,4	0,00 EUR	1,90 EUR			2,3
Société de la Fromagerie Boursin	23,2 EUR	100,0	23,6	23,6	86,06 EUR	1,86 EUR			1,7
LVQR Diffusion	0,0 EUR	100,0	0,0	0,0	1,44 EUR	0,05 EUR			
Atad	0,2 EUR	100,0	0,4	0,2	0,00 EUR	0,01 EUR			
All In Foods	4,0 EUR	93,6	63,7	0,0	6,64 EUR	-9,43 EUR	7,0		
Bel UK	43,8 GBP	100,0	26,7	26,7	142,78 GBP	6,39 GBP			6,3
Bel Belgium	40,0 EUR	99,8	5,5	5,5	84,36 EUR	3,77 EUR			5,6
Bel Karper Gida Sanayi	174,8 TRY	100,0	55,5	9,9	1 164,67 TRY	-7,63 TRY			
Bel Nederland	24,5 EUR	100,0	31,8	31,8	33,61 EUR	0,77 EUR			1,2
Grupo Fromageries Bel Espana	66,5 EUR	100,0	197,5	197,5	70,32 EUR	11,09 EUR			34,1
Bel Nordic	29,8 SEK	100,0	1,5	1,5	296,56 SEK	3,41 SEK			0,5
Bel Suisse	13,5 CHF	100,0	0,1	0,1	37,14 CHF	1,00 CHF			0,8
Fromageries Bel Maroc	470,7 MAD	66,1	1,4	1,4	1 485,56 MAD	43,74 MAD			
Bel Brands USA	188,2 USD	100,0	238,0	238,0	580,67 USD	21,38 USD	29,8		19,0
Fromageries Bel Canada	79,2 CAD	100,0	5,6	5,6	273,59 CAD	19,69 CAD			10,3
Kavebe	18,6 EUR	100,0	0,0	0,0	0,00 EUR	1,94 EUR			
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	0,00 XOF	100,0	0,0	0,0	0,00 XOF	0,00 XOF			
Bel Rouzaneh Dairy Products Company	29 679 009,3 IRR	70,0	69,0	15,0	56 333 801,87 IRR	12 707 473,34 IRR		0,1	4,5
Bel Middle East	4 286,9 AED	100,0	0,4	0,4	21 595,38 AED	1 225,28 AED			
Bel Polska	134,3 PLN	100,0	31,5	31,5	482,43 PLN	7,63 PLN	0,6		2,1
Bel Slovenko	27,1 EUR	99,5	16,6	16,6	130,40 EUR	5,08 EUR	3,9		5,7
Bel Syry Cesko	193,1 CZK	100,0	19,1	19,1	1 162,16 CZK	28,68 CZK			
Bel Tunisie - Tunis	10,7 TND	99,2	2,1	0,0	0,00 TND	0,00 TND			
Fromageries Bel Hellas	1,4 EUR	100,0	0,2	0,0	10,30 EUR	0,17 EUR			

Sociétés	Capitaux propres	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Montant net des prêts et avances consentis par la société non remboursé	Montant des engagements donnés par la société, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
	(en millions de devises)	*(en millions d'euros)*			*(en millions de devises)*		*(en millions d'euros)*		
			Brute	Nette					
Bel Algérie SpA	5 448,4 DZD	100,0	21,3	21,3	8 829,10 DZD	946,77 DZD			4,7
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	2 487,9 EGP	81,8	0,0	0,0	4 694,40 EGP	456,33 EGP			5,1
SIEPF	70,1 MAD	100,0	2,4	2,4	441,30 MAD	23,30 MAD			1,4
Bel Japon	1 360,3 JPY	100,0	4,0	4,0	9 502,91 JPY	604,36 JPY			2,6
Bel Lao Zi (Shangai) Food Trading Co Ltd	83,5 CNY	100,0	5,8	5,8	677,87 CNY	8,65 CNY			
Bel Cheese Korea	5 759,8 KRW	100,0	4,0	4,0	25 727,67 KRW	1 335,58 KRW			0,4
Bel Vietnam	983 025,9 VND	100,0	11,5	11,5	1 428 618,31 VND	120 554,69 VND			(2,7)
Quesos Bel Mexico	25,0 MXN	100,0	0,4	0,4	0,00 MXN	0,81 MXN			
Bel PMO Beyrouth	-75 800,5 LBP	99,9	0,3	0,0	-166 713,71 LBP	14 595,23 LBP			
Bel India	257,5 INR	100,0	18,1	2,4	0,00 INR	16,38 INR			
Bel South Africa (PTY) LTD	41,1 ZAR	100,0	2,8	2,8	118,03 ZAR	2,56 ZAR			0,5
Bel Senegal	913,2 XOF	100,0	0,6	0,6	4 765,12 XOF	404,36 XOF			0,7
Mont Blanc	21,6 EUR	100,0	47,3	47,3	100,68 EUR	-0,68 EUR	44,7		
Materne	252,8 EUR	100,0	180,2	180,2	331,26 EUR	19,69 EUR	0,2		
Materne North America Corp.	329,4 USD	100,0	374,2	374,2	651,65 USD	20,26 USD	122,6		30,0
Bel Brands Deutchland GMBH	6,2 EUR	100,0	0,0	0,0	132,45 EUR	1,72 EUR			
Bel Italia S.R.L.	0,8 EUR	100,0	0,3	0,3	7,24 EUR	0,11 EUR			
Shandong JunJun Cheese	149,6 CNY	70,0	64,7	64,7	395,87 CNY	6,20 CNY	3,0		
Bel Tunisie Marketing		100,0	0,0	0,0	0,00 TND	0,00 TND			
Bel Hub Asia	1,5 SGD	100,0	1,1	1,1	NC	NC	2,9		
Bel Brands Australia	-1,9 AUD	100,0	0,1	0,1	30,65 AUD	-0,68 AUD	4,6		
Bel Middle East Holding Company	298,1 AED	99,9	73,9	73,9	0,00 AED	-5,10 AED	0,5		
BEL RE	7,3 EUR	99,9	6,5	6,5	0,00 EUR	0,80 EUR			
2. Renseignements globaux pour les filiales non reprises au 1			**97,6**	**81,8**					**0,3**
A - Total des filiales			**1 865,9**	**1 668,3**			**239,5**		**156,6**
II - Renseignements concernant les participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)									
1. Renseignements détaillés pour chaque participation									
2. Renseignements globaux pour les participations non reprises au 1			**13,5**	**10,1**				**0,4**	
B - Total des participations			**13,5**	**10,1**					
C - Total des filiales et des participations (A+B)			**1 879,4**	**1 678,4**			**239,5**		**156,6**

Données PCG pour les entités françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

Inventaire des valeurs mobilières et titres de participations détenus

(en millions d'euros)	Titres	Valeur nette au bilan 2025	Valeur nette au bilan 2024
Participations			
Françaises			
Newton Holding			557,0
Société de la Fromagerie Boursin	3 706 666	23,6	23,6
SAS des fermiers réunis « SAS FR »	239 660	18,1	18,1
Fromageries Bel Production France	132 208 521	132,2	132,2
Société Financière et Commerciale « SOFICO »	155 914	2,4	2,4
Fromageries Picon	19 996	5,7	5,7
ATAD	10 000	0,2	0,2
Société des Produits Laitiers « SPL »	999		
LVQR Diffusion	3 333		
All In Foods	7 300 000		
Jura Natura Services	60	0,1	0,1
Tracklock	210		
Bel RE	6 499 999	6,5	
Mont Blanc	3 665 000	47,3	
Materne	1 573 155	180,2	
Autres		0,1	0,1
		416,4	**739,4**
Étrangères			
Bel Egypt Expansion For Cheese Production			15,1
Bel Middle East	1 900	0,4	0,4
Bel Middle East Holding Company	236 129	73,9	
Bel Algérie SpA	3 318 881	21,3	21,3
Fromageries Bel Maroc	305 253	1,4	1,4
SIEPF	259 995	2,4	2,4
Bel Tunisie	595		
Bel Tunisie Marketing	1 000		
Fromageries Bel Côte d'Ivoire			
Bel Rouzaneh Dairy Products Company	699 693 663	15,1	15,1
Bel PMO Beyrouth	999		0,3
Bel South Africa (PYT) LTD	2 600	2,8	2,8
Bel Senegal	40 000	0,6	0,6
Kävebe	10		
Bel UK	16 249 384	26,7	26,7
Bel Belgium	1 138 577	5,5	5,5
Bel Italia s.r.l	1	0,3	0,3
Bel Karper Gida Sanayi	2 962 865 558	9,9	10,5
Bel Nederland	1 000	31,8	31,8
Grupo Fromageries Bel Espana	3 254 751	197,5	143,1

(en millions d'euros)	Titres	Valeur nette au bilan 2025	Valeur nette au bilan 2024
Bel Nordic	1 500	1,5	1,5
Bel Suisse	24 824	0,1	3,3
Bel Brands USA	150	238,0	238,0
Fromageries Bel Canada	800 000	5,6	5,6
Materne North America Corp.	5 000		
Bel Polska	252 000	31,5	31,5
Syraren Bel Slovensko	1 278 437	16,6	42,4
Bel Syry Cesko	152	19,1	19,1
Fromageries Bel Hellas	10 000		
Bel Japon	10 002	4,0	4,0
Bel Lao Zi (Shangaï) Food Trading Co Ltd	1	5,8	5,8
Bel Cheese Korea	495 000	4,0	4,0
Bel Vietnam	100	11,5	11,5
Zheijiang Renzhichu	1 629 535	10,0	13,4
Bel HUB Asia	1 500 000	1,1	1,1
Bel Brands Deutschland GMBH	25 000		
Bel Shandong Jun Jun Cheese	70	64,7	64,7
Quesos Bel Mexico	4	0,4	0,4
Bel India	3 595 167	2,4	2,7
Britannia Dairy Private Limited	5 063 854	43,1	58,9
PT Mulia Boga Raya TBK	1 265 668 950		
Autres		0,2	0,2
			785,4
Total participation		**1 678,5**	**1 524,8**
Autres titres immobilisés			
Français			
FPCI CAP AGRO-Innovation B	37 051	3,0	3,2
Cap AGRO II	20 000	1,9	1,9
SOGAL – SOCAMUEL	1 120		
Bel SA	751 851	23,9	21,1
Standing Ovation	2 799	1,7	1,7
		0,1	0,1
			28,0
Étrangers			
New Protein FUND	4 790 000	4,0	4,2
Livelihoods Carbon FUND	50 000	5,0	5,0
Agrivie FUND	5 000 000	4,0	4,1
Climax	1 000	0,1	0,1
			13,4
Total autres titres immobilisés			**41,4**
Valeurs mobilières de placement			**151,3**

NOTE 12 Stocks et en-cours

Stocks et en-cours

(en millions d'euros)	2025	2024
Matières premières et autres approvisionnements	0,3	0,5
Encours de production	43,6	
Produits finis	20,2	17,2
Marchandises	0,8	0,5
Total	**64,9**	**18,2**

Dépréciation des stocks et en-cours

(en millions d'euros)	2025	2024	Méthode utilisée pour le calcul de la dépréciation
Matières premières et autres approvisionnements	0,1	0,2	Article par article (détérioration physique du stock)
Encours de production			
Produits finis			Article par article (détérioration physique du stock)
Marchandises			
Total	**0,1**	**0,2**	

NOTE 13 États des échéances des créances

		Échéance	
(en millions d'euros)	Montant brut	à 1 an au +	à + de 1 an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	135,7	135,7	
Prêts	6,5	0,4	6,1
Autres	88,8	4,3	84,5
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	196,4	196,4	
Autres	165,0	165,0	
Charges constatées d'avance	48,6	43,0	5,6
Total	**641,0**	**544,8**	**96,2**

NOTE 14 Autres créances

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2025	2024
Fournisseurs et comptes rattachés	13,8	4,1
Créances de TVA	17,4	25,1
Dont remboursement de crédits de TVA demandés	*3,0*	*8,2*
Créance d'Impôts sur les sociétés	2,9	2,9
Comptes courants	113,4	115,0
Créances d'intégration fiscale	8,4	5,3
Autres	9,1	7,7
Total	**165,0**	**160,1**

Au 31 décembre 2025, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en millions d'euros)	2025	2024
Mont Blanc	44,8	43,9
Materne North America	24,3	37,2
Fromageries Bel Production France	19,7	11,1
All In Foods	7,0	8,4
Bel Brands Australia	4,6	3,8
Syaren Bel Slovensko	3,9	1,7
Bel Hub Asia	2,9	1,3
Bel Middle East General Trading L.L	2,9	
Jura Natura Services	1,4	1,0
Bel Polska	0,6	
Trackloc Services	0,5	0,5
Bel Middle East Holding Company	0,5	
Materne	0,2	0,3
Materne Canada		2,8
Bel Karper		1,5
Bel Middle East		1,5
Autres (inférieures à 30 milliers d'euros)	0,1	
Total	**113,4**	**115,0**

NOTE 15 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance concernent l'Exploitation pour 11,6 millions d'euros (13,2 millions d'euros en 2024) et le Financier (pertes latentes sur valorisation de dérivés de bilan) pour 37,0 millions d'euros (41,2 millions d'euros en 2024).

NOTE 16 Valeurs mobilières de placement

La trésorerie disponible est placée en valeurs mobilières dont l'évaluation, sur la base du dernier cours ou de la dernière valeur liquidative connus s'élève à 79,9 millions d'euros (151,3 millions d'euros en 2024).

NOTE 17 Instruments financiers à terme

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif – reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice (hors le nominal du swap et les variations de valeur de marché du swap étant inscrits dans les engagements hors bilan) (voir Note 31.2).

S'agissant d'opérations de couverture de taux de change, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance pour les pertes latentes ;
- produits constatés d'avance pour les profits latents ;
- et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

NOTE 18 Écarts de conversion

(en millions d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change[a]
Écarts de conversion actif			
• sur immobilisations financières	9,1	1,3	7,8
• sur créances	1,9	1,2	0,7
• sur dettes	0,4	0,4	
Total			
Écarts de conversion passif			
• sur immobilisations financières	0,6	0,6	
• sur créances			
• sur dettes	2,7	2,4	
Total			

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 19 Provisions pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2024	Dotations	Reprises	Autres variations	Au 31/12/2025
Immobilisations incorporelles	1,6				1,6
Immobilisations financières	239,7	28,7	64,7		203,7
Stocks et encours	0,2		0,1		0,1
Clients	1,5		1,3		0,2
Créances	9,9		1,4	0,3	8,8
Total	**252,9**	**28,7**	**67,5**	**0,3**	**214,4**

Les dotations sur immobilisations financières sont principalement constituées de la dépréciation des titres des sociétés Britannia Dairy Private Limited (15,8 millions d'euros), All in Foods (5,3 millions d'euros), Zheijiang Renzhich (4,4 millions d'euros) et Bel Karper (2,8 millions d'euros).

Les reprises sur immobilisations financières portent principalement sur les titres de Grupo Fromageries Bel Espana (54,4 millions d'euros) et de Bel Côte d'Ivoire (10,2 millions d'euros).

La reprise de provision sur créances diverses s'explique par la mise à jour au 31 décembre de la dépréciation du compte courant avec la société All in Foods.

En « Autres variations », le montant de 0,3 million d'euros correspond à la reprise des créances dans le cadre de la transmission universelle de patrimoine de la société Bel Côte d'Ivoire au profit de la Société.

NOTE 20 Capital

	Nombre d'actions / parts sociales à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Nombre d'actions / parts sociales à la clôture de l'exercice
Actions/Parts sociales	80 125 063	785 142		80 910 205

	Nombre d'actions / parts sociales	Valeur nominale	Commentaires/ Droits conférés
Actions ordinaires	7 583 320	0,10	Actions avec droit de vote simple et actions dont le droit de vote est suspendu (actions autodétenues)
Actions à droit de vote double	73 326 885	0,10	
Actions à dividende prioritaire			
Actions de priorité			
Actions de jouissance			
Autres			
Total	**80 910 205**	**0,10**	

Au 1er janvier 2025, le capital social de la société Bel est composé de 80 125 063 actions de valeur nominale à 0,10 euro. Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes. Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

Plan mondial d'actionnariat salarié « We Share »

Depuis son statut d'Entreprise à Mission adopté le 16 mai 2024 et la volonté des actionnaires familiaux de partager la valeur créée avec l'ensemble des collaborateurs, Bel met en place des plans d'actionnariat salarié avec effet de levier, dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales. Les collaborateurs ont souscrit à des actions de la société Bel offrant une décote sous forme de BSA calculé par rapport à un prix de référence de l'action Bel (déterminé par un expert indépendant) avec une maturité de cinq ans. Les BSA donnant le droit de souscrire à 1 action de la société Bel. Le plan « We Share 2024 » a été lancé en 2024 en France, aux États-Unis et au Canada, et en Chine en janvier 2025. Au premier semestre 2025, le plan « We Share 2025 » a été déployé en France, au Maroc, dans quelques pays européens (Allemagne, Belgique, Slovaquie, République Tchèque et le Royaume-Uni) ainsi qu'aux Etats Unis et au Canada. Ainsi, selon les décisions du Conseil d'Administration du 27 mai 2025, une augmentation de capital a été réalisée par l'émission de 785 142 actions, représentant une augmentation de capital de 0,1 million d'euros et une prime d'émission de 20,6 millions d'euros.

NOTE 21 Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2024	Dotations	Reprises	Autres variations	Au 31/12/2025
Amortissements dérogatoires	57,2	14,5	17,2	2,7	57,2
Plus-values réinvesties	1,7				1,7
Total	**58,9**	**14,5**	**17,2**	**2,7**	**58,9**

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

Le poste «Autres variations» correspond à la reconstitution du bilan consécutivement à la fusion de la société Newton Holding.

NOTE 22 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	
Capitaux propres au 31 décembre 2023	**1 332,5**
Capital	0,1
Primes d'émission	22,2
Dividendes (AG ordinaire du 16 mai 2024)	(55,4)
Annulation dividendes sur actions propres	0,5
Provisions réglementées	2,3
Résultat de l'exercice	60,6
Capitaux propres au 31 décembre 2024	**1 362,8**
Capital	0,1
Primes d'émission	20,6
Fusion Newton reconstitution des amortissements dérogatoires	(2,7)
Dividendes (AG ordinaire du 15 mai 2025)	(56,6)
Annulation dividendes sur actions We Share	1,1
Annulation dividendes sur actions propres	0,5
Provisions réglementées	0,0
Résultat de l'exercice	190,5
Capitaux propres au 31 décembre 2025	**1 516,3**

NOTE 23 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Au 31/12/2024	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31/12/2025
Litiges et risques	3,3	2,3	0,3	0,3	5,0
Pertes de change	17,7	10,3	17,7		10,3
Retenues à la source	1,4	0,8	0,9		1,3
Plan d'action gratuite	10,9	5,4	3,0		13,3
Autres	0,5	0,7	0,1		1,1
Total	**33,8**	**19,5**	**22,0**	**0,3**	**31,0**

NOTE 24 Autres emprunts obligataires

Quatre emprunts obligataires constituent ce poste :

- un premier emprunt de 125 millions d'euros contracté en octobre 2019, à échéances 2027 et 2029 indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale et environnementale, hors intérêts courus non échus de 0,4 million d'euros ;
- un deuxième emprunt de 150 millions de dollars (144,4 millions d'euros) contracté en novembre 2020, à échéance 2035, hors intérêts courus non échus de 0,4 million de dollars (0,4 million d'euros) ;
- un troisième emprunt de 135 millions d'euros contracté en décembre 2023, à échéance 2030, hors intérêts non échus de 0,4 million d'euros ;
- un quatrième emprunt de 350 millions d'euros contracté en avril 2024, à échéance 2029, hors intérêts non échus de 11,1 millions d'euros.

L'ensemble des emprunts, souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2024	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2025
Autres emprunts obligataires	610,0			610,0
USPP 150 m$	128,2			128,2
Actualisation USPP 150 m$	16,2		16,7	-0,5
Intérêts courus	12,3	12,2	12,3	12,2
Total	**766,7**	**12,7**	**28,5**	**749,9**

NOTE 25 Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

Ce poste est principalement composé des éléments suivants :

- financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privé de 96 millions d'euros.

Les intérêts courus non échus pour l'ensemble de Schuldshein sont de 0,3 million d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2024	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2025
Prêt participatif	100,0		100,0	0,0
Financements obligataires	167,0		71,0	96,0
Banques créditrices	2,8	2,5	2,8	2,5
Intérêts courus	1,3	0,8	1,3	0,8
Total	**271,1**	**3,3**	**175,1**	**99,3**

NOTE 26 Emprunts et dettes financières divers

L'essentiel de ce poste est constitué par :

- les dettes rattachées à des participations avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 8,7 millions d'euros –intérêts courus inclus (9,9 millions d'euros en 2024) ;
- les autres emprunts « billets de trésorerie » de 99,0 millions d'euros (74,0 millions d'euros en 2024), et NEU MTM Long Terme de 170 millions d'euros (50 millions en 2024) ;
- les dettes sur le rachat du plan LTI 2022A pour un montant de 2,4 millions d'euros (3,1 millions d'euros en 2024) et sur le rachat du plan LTI 2022B pour un montant de 3,8 millions d'euros.

NOTE 27 Autres dettes

Ce poste comprend:

(en millions d'euros)	2025	2024
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	398,3	509,6
Comptes clients créditeurs et comptes rattachés liés à de la coopération commerciale	27,7	36,1
Autres	0,3	1,0
Total	**426,3**	**546,7**

NOTE 28 Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance concernent le Financier (profits latents sur la valorisation des dérivés de bilan) pour 39,7 millions d'euros (32,1 millions d'euros en 2024).

NOTE 29 État des échéances des dettes

		Échéance		
(en millions d'euros)	Montant brut	à 1 an au +	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	749,9	12,2	610,0	127,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	99,3	3,3	66,0	30,0
Emprunts et dettes financières divers	285,6	108,9	176,7	
Instruments financiers à terme	37,4	37,4		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	230,6	230,6		
Dettes fiscales et sociales	68,6	57,3	11,3	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	16,1	16,1		
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	2,3	2,3		
Autres dettes	426,3	426,3		
Produits constatés d'avance	39,7	39,7		
Total	**1 955,8**	**934,1**	**864,0**	**157,7**

NOTE 30 Engagements financiers

(en millions d'euros)	2025	2024
Engagements donnés		
Cautions	0,5	0,5
Indemnités de départ à la retraite (voir note 31.1 ci-dessous)	12,9	12,7
Dont dirigeants	0,8	1,0
Total	**13,4**	**14,2**
Engagements reçus		
Lignes de crédit syndiqué (voir note 31.2 ci-dessous)	550,0	550,0
Cautions sur créances clients Export	5,7	7,1
Total	**555,7**	**557,1**
Engagements réciproques		
Locations immobilières	32,2	40,9
Locations mobilières	2,8	3,7
Autres éléments	0,0	27,5
Engagements liés à des investissements	17,4	38,5
Instruments financiers (nominal)	145,6	219,0
Plan d'attribution d'actions gratuites (voir note 31.3 ci-dessous)	10,8	9,6
Total	**208,8**	**339,2**

NOTE 31 Engagements

31.1 Engagements de retraite et avantages similaires

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
  - 62 ans et progressivement 65 ans selon l'année de naissance pour les cadres,
  - 60 ans et progressivement 64 ans pour les techniciens, agents de maîtrise, et autres catégories de personnel ;
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
  - 2025 : 3,65 % nominal dont inflation de 2,1 %,
  - 2024 : 3,4 % nominal dont inflation de 2,1 %.

Conformément à la position de l'IFRIC, validée par l'IASB fin mai 2021, pour les régimes post-emploi, avec condition de présence et dépendant de l'ancienneté, les services rendus ne sont reconnus que sur les dernières années de carrière qui octroient des droits aux salariés au moment de son départ.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les Engagements hors bilan (voir note 30).

31.2 Instruments financiers

Gestion du risque de liquidité

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

Gestion du risque financier et de liquidité

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2029. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de NEU CP d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 99 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 170 millions d'euros ;
- • un emprunt obligataire, type Euro PP, de 125 millions d'euros maturité 2027 et 2029 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un emprunt obligataire émis en date du 13 décembre 2023, type Euro PP, de 135 millions d'euros maturité 2030 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035 ;
- des financements au format Schuldschein et Namensschuld-verschreibung obligataire privée de 96 millions d'euros, maturité de 2027 à 2034 ;
- un emprunt obligataire émis en date du 11 avril 2024 d'un montant de 350 millions d'euros, maturité 2029.

Au cours de l'année, le Groupe a procédé :

- au remboursement d'une ligne de son financement au format Schuldschein pour un montant de 5 millions d'euros qui arrivait à échéance le 6 décembre 2025 ;
- au remboursement par anticipation en décembre de trois lignes de son financement au format Schuldschein pour un montant de 66 millions d'euros, maturité de 2027 ainsi que le Prêt Participatif « Relance » de 100 millions d'euros à maturité 2030.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires.

La société Bel s'est engagée dans sa ligne de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP) et son financement Schuldschein et Namensschuldverschreibung à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus.

Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2025, ce ratio s'élève à 2,14, identique au ratio du 31 décembre 2024.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel, pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique ou fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiements intragroupe.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2025	Au 31 décembre 2024
Type d'opérations	**Total**	**Total**
Termes	9,8	(6,0)
Options de change	8,4	0,3
Swaps cambistes	(0,0)	0,1
Total portefeuille lié au change	18,1	(5,6)
Total portefeuille lié au taux	(19,1)	(25,5)
Total BEL	**(1,0)**	**(31,1)**
Total Actifs - non courants	**1,0**	**1,1**
- courants	**21,5**	**6,1**
Total Passifs - non courants	**(19,8)**	**(26,7)**
- courants	**(3,7)**	**(11,6)**

Il s'agit des valorisations des contrats externes.

Gestion du risque de change

Le Groupe, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

Le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à ses actifs nets en devises. Ce risque de change peut être couvert totalement ou partiellement par la mise en place d'emprunts en devises ou de dérivés de change.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la profitabilité de l'entité concernée.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2025, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas février 2027. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2025 et 2026 sont attendus sur 2026 impacteront les résultats de l'exercice 2026.

La valorisation des couvertures contractées par le Groupe est comptabilisée dans les postes « Autres actifs financiers » et « Autres passifs financiers ».

Situation comparative des positions de change et de taux

Valorisation des couvertures contractées par la société Bel SA

Type d'opérations *(en millions d'euros)*	Cross	Au 31 Décembre 2025 Valeur Notionnelle des engagements	Au 31 Décembre 2025 Total	Au 31 Décembre 2024 Valeur Notionnelle des engagements	Au 31 Décembre 2024 Total
Termes					
Achat à terme	EUR GBP	54,5	0,5	66,5	(0,9)
Vente à terme	EUR GBP	-	-	-	
Vente à terme	USD PLN	59,1	4,1		
Achat à terme	USD PLN	7,7	(1,0)		
Vente à terme	EUR PLN	-	-	11,0	0,4
Achat à terme	EUR PLN	-	-	-	-
Achat à terme	EUR USD	168,7	5,9	160,7	(6,7)
Vente à terme	EUR USD	12,1	(1,0)	4,4	0,4
Achat à terme	Autres	137,1	1,4	124,3	1,2
Vente à terme	Autres	-	-	26,5	(0,4)
Options de change					
Achat de call	EUR GBP	57,4	0,8	58,0	0,1
Vente de Call	EUR GBP	12,0	(0,0)	-	-
Vente de put	EUR GBP	34,7	(0,0)	29,0	(0,4)
Achat de put	USD PLN	21,3	1,4		
Vente de call	USD PLN	10,6	(0,0)		
Achat de put	EUR PLN	-	-	2,0	0,1

Type d'opérations *(en millions d'euros)*	Cross	Au 31 Décembre 2025 Valeur Notionnelle des engagements	Au 31 Décembre 2025 Total	Au 31 Décembre 2024 Valeur Notionnelle des engagements	Au 31 Décembre 2024 Total
Vente de call	EUR PLN	-	-	1,0	-
Achat de call	EUR USD	110,8	4,3	68,5	0,4
Vente de put	EUR USD	44,3	(0,3)	36,6	(0,9)
Achat de call	Autres	69,5	2,6	54,9	1,1
Vente de call	Autres	12,0	(0,2)	11,0	
Achat de put	Autres	-	-	28,9	
Vente de put	Autres	40,2	(0,2)	27,5	(0,2)
Swaps cambistes					
Swap acheteur à terme	EUR GBP	-	-	4,8	(0,0)
Swap vendeur à terme	EUR GBP	17,4	0,0	18,0	0,0
Swap acheteur à terme	USD PLN	-	-		
Swap vendeur à terme	USD PLN	-	-		
Swap acheteur à terme	EUR PLN	-	-	1,9	0,0
Swap vendeur à terme	EUR PLN	7,9	0,0	0,9	(0,0)
Swap acheteur à terme	EUR USD	-	-	-	-
Swap vendeur à terme	EUR USD	15,3	(0,0)	28,5	0,0
Swap vendeur à terme	Autres	29,7	(0,0)	33,2	0,1
Swap acheteur à terme	Autres	3,7	0,0	8,4	(0,0)
Total portefeuille lié au change		**-**	**18,1**		**(5,6)**
Total Actifs - non courants		**-**	**0,4**		**0,2**
- courants		**-**	**21,5**		**5,1**
Total Passifs - non courants		**-**	**(0,0)**		**(0,3)**
- courants		**-**	**(3,7)**		**(10,6)**

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples:
Achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD.
Achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP.
Swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme.
NIH : Stratégies documentées en couverture d'investissements nets en devises.
CFH : stratégies documentées en couverture de flux de trésorerie hautement probables en devises.

La société Bel garantit les flux de devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de changes annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de la société Bel avec ses filiales au 31 décembre 2025 ne couvre que le risque de change des filiales, relatif à l'exercice budgétaire 2025 et encaissé sur 2026.

Au 31 décembre 2025, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2025 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 92 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Le groupe est également exposé au risque d'évolution des taux d'intérêts à la hausse pour ses refinancement futurs pouvant entrainer un coût de financement plus élevé. Ainsi, le groupe est amené à mettre en place des couvertures de taux fermes ou optionnelles désignées soit en tant que couverture de juste valeur soit en tant que couverture de flux de trésorerie ce qui comprend également la couverture d'émissions futures.

Au 31 décembre 2025, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

		Au 31 décembre 2025		Au 31 décembre 2024	
		Juste valeur		Juste valeur	
Type d'opérations *(en millions d'euros)*	**Devise**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Total**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Total**
Portefeuille lié au risque de taux					
Swap payeur taux fixe	EUR	10,0	0,1	75,0	0,9
Swap receveur taux fixe	EUR	62,5	(4,2)	62,5	(5,4)
Swap receveur taux fixe	USD	63,8	(15,6)	72,2	(21,0)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CNY	8,5	0,5	9,2	(0,1)
Swaption payeur taux fixe - Achat	EUR	-	-		-
Swaption receveur taux fixe - Vente	EUR	-	-		-
Total portefeuille lié au taux		**-**	**(19,1)**		**(25,5)**
Total Actifs - non courants		**-**	**0,6**		**0,9**
- courants		**-**	**-**		**-**
Total Passifs - non courants		**-**	**(19,8)**		**(26,4)**
- courants		**-**	**-**		**-**

Évolution de l'encours des couvertures de taux au 31 décembre 2025

(en millions de devises)	Devise	2026	2027	2028	2029	2030	2031 >2035
Swaps de taux	EUR	72,5	31,3	31,3	-	-	-
Swaps de taux	USD	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	-

Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA *(debt value adjustment)* et de la CVA *(credit value adjustment)* sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2025.

Gestion du risque de matières premières

Au 31 décembre 2025, la société Bel n'a pas de risque sur les matières premières.

Gestion du risque action

Au 31 décembre 2025, Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

31.3 Plan d'attribution d'actions gratuites existantes

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs et la provision constituée pour 13,3 millions d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Plan 2023 actions	Plan 2024 actions	Plan 2025 actions	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine[(a)]	278 340	353 760	312 138	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100%	100%	100%	
nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2025	231 975	320 565	309 038	
Valeur de l'action en euros	18,7	24,8	26,3	
Montant en charges en 2025	1,0	2,0	1,7	4,7

(a) Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative à la contribution sociale de 30 % sur les plans en actions pour un montant de 2,0 millions d'euros.

31.4 Autres engagements

Procès et litiges

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

En particulier, au 31 décembre 2025, la société Bel est engagée dans plusieurs procédures contentieuses avec les actionnaires minoritaires de la société All In Foods concernant notamment l'exercice des options de vente dont bénéficiaient ces derniers au jour de la prise de contrôle majoritaire de la société All In Foods par la société Bel soit en juin 2020.

Dettes garanties par des sûretés réelles

Non applicable.

Éléments concernant les entreprises liées et les participations
Transactions avec des parties liées

Toutes les transactions citées ont été conclues à des conditions normales de marché.

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2025 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 50,5 millions d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'ESTR quotidien majoré de la marge applicable, a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2025 de 2,1 millions d'euros.

Convention de prestations de services avec la société Unibel

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 2,8 millions d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2025.

Convention d'intégration fiscale avec la société Unibel

Bel SA fait partie depuis le 1er janvier 2023 du Groupe des sociétés fiscalement intégrés à la société Unibel, tête d'intégration fiscale.

À ce titre, Bel SA a une créance fiscale auprès de la société mère Unibel d'un montant de 8,4 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Charges opérationnelles refacturées à Bel SA par les sociétés non consolidées

Pour l'exercice 2025, des charges opérationnelles d'un montant de 10,5 millions d'euros ont été facturées à Bel SA.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée générale de la Société

Bel SA

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Bel relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 2 « Changement de réglementation » de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n° 2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation

(Note 1.1 « Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels)

Description du risque

Au 31 décembre 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 993,4 millions d'euros, soit 57 % du total de l'actif net. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Les titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur du marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés diminués de la dette nette de chaque filiale concernée ou sur la quote-part de situation nette le cas échéant. Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.

Compte tenu de l'importance des titres de participation au bilan et de la sensibilité des modèles d'évaluation aux hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Notre appréciation de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation est fondée sur le processus mis en place par la Société pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- rapprocher les quotes-parts de situation nette retenues par la Société avec les états financiers des filiales ;
- lorsque la quote-part de situation nette est inférieure à la valeur nette comptable des titres :
  - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées et les rapprocher des plans d'affaires des filiales,
  - vérifier la cohérence des hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie avec l'historique de performances du Groupe et des entités, et conforter, notamment par entretiens avec les responsables financiers de chaque zone géographique, les perspectives futures de croissance,

- apprécier, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le modèle de valorisation et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4 et L. 22-10-10 du Code de commerce.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bel par votre Assemblée générale du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Grant Thornton était dans la 16e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 5e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Grant Thornton
Xavier Belet	Vincent Frambourt

5.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les Commissaires aux comptes titulaires sont :

- **Société Grant Thornton,**
  représentée par M. Vincent Frambourt
  29, rue du Pont, 92200 Neuilly-sur-Seine.
  La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de la société Pierre-Henri Scacchi, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016, puis renouvelé le 12 mai 2022 pour une durée de six exercices, expirant en 2028 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.
  La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.
- **Société PricewaterhouseCoopers,**
  représentée par Messieurs Xavier Belet et Xavier Leroux
  63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine.
  La société PricewaterhouseCoopers a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 11 mai 2021 pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.
  La société PricewaterhouseCoopers est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Information concernant les démissions ou les non-renouvellements des contrôleurs légaux

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2025.

Honoraires des Commissaires aux comptes

Cette information figure dans la Note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.6 VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES

5.6.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques

Se reporter aux Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2025, figurant respectivement aux paragraphes 5.5.1 et 5.5.2 du présent document d'enregistrement universel.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2021 sous le numéro D. 21-0258 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2020 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2020 » ;
- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le Document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D. 20-0244 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2019 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2019 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

Depuis le rapport annuel de Bel 2021 et suite à la sortie de côte en date du 25 janvier 2022, le document est déposé uniquement sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.6.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

Dans les comptes consolidés

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 33,9 millions d'euros pour l'exercice 2025.

Dans les comptes annuels

En application des articles 223 quater et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 502 964,11 euros.

Article D. 441-6 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	4 701					1 288
Montant total des factures concernées TTC	131 750 999	609 265	727 012	103 188	6 899 014	8 338 479
% du montant total des achats TTC de l'exercice	5,74 %	0,03 %	0,03 %	0,00 %	0,30 %	0,36 %
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						315
Montant total des factures exclues TTC						139 744
(C) Délais de paiement de référence utilisé (contractuel ou délai légal - art. L. 441.6 ou art. L. 443.1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30/40/50 jours fin de décade : délais contractuels					

Article D. 441- 6 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	602					2 038
Montant total des factures concernées TTC	2 428 182	1 398 927	2 164 284	799 092	25 312 903	32 103 388
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0,10 %	0,10 %	0,10 %	0,00 %	1,50 %	1,90 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						1 863
Montant total des factures exclues TTC						2 442 443
(C) Délais de paiement de référence utilisé [contractuel ou délai légal - article L. 441.6 ou article L. 443.1 du Code de commerce]						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30 jours fin de décade date de facture (France) 60 jours date d'embarquement (Export)					

Résultats (et autres éléments caractéristiques) de la Société au cours des cinq derniers exercices (Articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2025	2024	2023	2022	2021
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social	8 091 021	8 012 506	7 921 295	7 921 295	10 308 503
Nombre des actions existantes	80 910 205	80 125 063	5 280 863	5 280 863	6 872 335
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 489 517 277	1 439 416 638	1 361 378 095	1 284 088 178	1 267 171 218
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	164 435 027	125 985 839	184 910 513	766 329 708	41 504 823
Impôts sur les bénéfices	(915 957)	3 408 887	(1 735 448)	(6 670 287)	(17 398 163)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	3 995 812	4 262 939	4 188 599	2 412 750	4 074 976
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	190 545 670	60 608 999	94 258 084	759 399 952	53 203 747
Résultat distribué	56 637 143[(a)]	56 087 544[(a)]	55 449 062[(a)]	0	35 048 909[(a)]
III. Résultats par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,0	1,6	35,0	145,9	6,0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2,4	0,8	18,0	143,8	7,7
Dividende attribué à chaque action	0,7	0,7	10,5	0,0	5,1
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 244,0	1 123,0	1 078,0	1 092,0	1 108,0
Montant de la masse salariale de l'exercice	108 458 951	100 119 754	92 878 394	90 454 007	86 109 488
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	56 832 976	48 319 807	43 294 766	41 639 198	40 194 108

(a) Montant théorique car les actions propres détenues par la société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

5.6.3 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

5.7 DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2024.

5.8 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

5.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

Néant.

5.8.2 Informations financières intermédiaires

Néant.

5.9 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

(en euros par action)	2020	2021	2022	2023	2024
Dividende net	0,00	5,10	19,10	10,50	0,70

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2026 un dividende de 0,70 € par action au titre de l'exercice 2025.

5.10 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au Chapitre 2 « Facteurs de risques et politiques d'assurance » du présent rapport annuel.

5.11 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Les principaux changements de la situation financière intervenus au cours de l'exercice sont décrits dans la Note 1 du paragraphe 5.5.2 et dans la Note 1 du paragraphe 5.5.1 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Les principaux événements de l'exercice concernant la situation commerciale du Groupe sont décrits au Rapport intégré.


Pom'Potes
4 SAISONS
POMMES D'ORIGINE FRANCE
AUTOMNE
POMME MANGUE
Touche de Carotte

6.

ACTIONNARIAT[1]

6.1 Actionnariat et capital 370



(1) Certaines informations de ce chapitre font partie du Rapport de gestion et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

6.1 ACTIONNARIAT ET CAPITAL

6.1.1 Actionnariat au 31 décembre 2025 et au cours des trois dernières années

Organigramme actionnarial *(en % du capital)*



(1) Ce libellé regroupe les signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent. Les signataires du Pacte des actionnaires du 16 décembre 2024 incluent les signataires du Pacte des actionnaires du 19 septembre 2013. Les deux pactes sont en vigueur et coexistent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
Bel au 31 décembre 2025	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Unibel[(a)]	75 015 465	92,71 %	145 094 850	94,07 %	145 094 850	94,53 %
Groupe Familial Fondateur[(b)]	3 275 085	4,05 %	6 522 585	4,23 %	6 522 585	4,25 %
Autres actionnaires & We Share	1 867 804	2,31 %	1 867 804	1,21 %	1 867 804	1,22 %
Sous-total	**80 158 354**	**99,07 %**	**153 485 239**	**99,51 %**	**153 485 239**	**100,00 %**
Autodétention	**751 851**	**0,93 %**	**751 851**	**0,49 %**	**-**	**0,00 %**
Totaux	**80 910 205**	**100,00 %**	**154 237 090**	**100,00 %**	**153 485 239**	**100,00 %**

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par le Groupe Familial Fondateur.
(b) Signataires du Pacte d'actionnaires entré en vigueur le 16 décembre 2024 et les sociétés qu'ils contrôlent.

Au 31 décembre 2025, le capital était composé de 80 910 205 actions auxquelles étaient associés, 154 237 090 droits de vote bruts et 153 485 239 droits de vote exerçables en Assemblée générale (l'écart correspondant aux actions auto détenues).

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel est contrôlée par des membres du groupe familial fondateur qui sont liés par un pacte d'actionnaires qui est entré en vigueur le 16 décembre 2024 entre les descendants des fondateurs. Le groupe familial contrôle directement et indirectement, au 31 décembre 2025, 96,76 % du capital et 98,78 % des droits de vote en Assemblée.

À noter que le pacte d'actionnaires entré en vigueur le 19 septembre 2013 entre les descendants des fondateurs, à l'exception des membres de la famille Dufort (tel que modifié par avenant) continue de s'appliquer et de produire pleinement ses effets.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, Sofico, filiale à 100 % de la société Bel, détient en autocontrôle 8,45 % des actions d'Unibel.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en Assemblées générales des actionnaires sur les trois derniers exercices.

	31/12/2025			31/12/2024			31/12/2023		
	Actions	**% capital**	**% droits de vote AG**	**Actions**	**% capital**	**% droits de vote AG**	**Actions**	**% capital**	**% droits de vote AG**
Unibel[(a)]	75 015 465	92,71 %	94,53 %	75 015 465	94,54 %	95,06 %	5 001 031	94,70 %	95,71 %
Groupe Familial Fondateur[(b)]	3 275 085	4,05 %	4,25 %	3 247 500	4,24 %	4,26 %	216 500	4,10 %	4,29 %
Autres actionnaires & We Share	1 867 804	2,31 %	1,22 %	1 035 860	0,68 %	0,68 %			
Autodétention	**751 851**	**0,93 %**	**0,00 %**	**826 238**	**0,54 %**	**0,00 %**	**63 332**	**1,20 %**	**0,00 %**
Totaux	**80 910 205**	**100 %**	**100 %**	**80 125 063**	**100 %**	**100 %**	**5 280 063**	**100 %**	**100 %**

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par le Groupe Familial Fondateur.
(b) Signataires du Pacte d'actionnaires entré en vigueur le 16 décembre 2024 et les sociétés qu'ils contrôlent.

6.1.2 Capital social

Situation au 31 décembre 2025

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2025 de 8 091 020,50 euros. Il est divisé en 80 910 205 actions de 0,10 euro de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Titres donnant accès au capital, actions non représentatives de capital social, options

Au 31 décembre 2025, à l'exception des 974 728 bons de souscription d'actions Bel détenus par les compartiments du FCPE We Share, il n'existe ni titres donnant accès au capital, ni actions non représentatives de capital social, ni options. Les informations sur les programmes en cours d'attribution gratuite d'actions sont détaillées infra au paragraphe 6.1.4 « Stock-option – actions de performance ».

Délégations et autorisations consenties par l'Assemblée générale au Conseil d'administration en cours de validité

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
19 mars 2024	Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter des actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce	10 %	12 mois soit jusqu'au 19 mars 2025	
19 mars 2024	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation des actions rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce	10 %	12 mois soit jusqu'au 19 mars 2025	
19 mars 2024	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux	2 %	38 mois mais privée d'effet depuis le 15 mai 2025	
19 mars 2025	Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter des actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce	10%	12 mois mais privée d'effet depuis le 15 mai 2025	
19 mars 2025	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation des actions rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce	10%	12 mois mais privée d'effet depuis le 15 mai 2025	
19 mars 2025	Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	3 %	26 mois mais privée d'effet depuis le 1er janvier 2026	
15 mai 2025	Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter des actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce	10 %	12 mois soit jusqu'au 15 mai 2026	

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
15 mai 2025	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation des actions rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce	10 %	12 mois soit jusqu'au 15 mai 2026	
15 mai 2025	Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	3 %	18 mois à compter du 1er janvier 2026 soit jusqu'au 1er juillet 2027	
15 mai 2025	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux	2 %	38 mois soit jusqu'au 15 juillet 2028	

Historique du capital social au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération au cours de l'exercice	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal *(en euros)*	À l'issue de l'opération, nominal *(en euros)*	Nombre d'actions
31/12/2021	Néant	0	0	10 308 503	6 872 335
31/12/2022	Réduction de capital	(1 591 472)	(2 387 472)	7 921 294,50	5 280 863
31/12/2023	Néant	0	0	7 921 294,50	5 280 863
31/12/2024	Division de la valeur nominale des actions et augmentation de capital	74 844 200	91 211,80	8 012 506,30	80 125 063
31/12/2025	Augmentation de capital	785 142	78 514,20	8 091 020,50	80 910 205

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Assemblées générales – mode de convocation – conditions d'admission et conditions d'exercice du droit de vote

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et le titre VI des statuts de la Société, lesquels prévoient notamment :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;
- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;
- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

6.1.3 Droits de vote

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 25 des statuts, un droit de vote double est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisés et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.

6.1.4 Stock-options – actions de performance

À ce jour, le Groupe n'a jamais utilisé de dispositif de stock-options.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007. Les bénéficiaires des 15 premiers plans Bel ont pu céder les actions attribuées dans ce cadre.

Depuis 2007, un plan a été mis en place chaque année à l'exception de l'année 2021. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2025.

Plans « AGA » Bel

Nº du plan	16	17	18	19
Statut	**Clôturé**	**En cours**	**En cours**	**En cours**
Autorisation de l'Assemblée	12/05/2022	12/05/2022	24/11/2023	19/03/2024
Date d'attribution	12/05/2022	15/03/2023	29/02/2024	28/02/2025
Date d'acquisition	13/05/2025	25/03/2026	10/03/2027	10/03/2028
Date de disponibilité	13/05/2025	25/03/2026	10/03/2027	10/03/2028
Nombre de titres attribués	276 450[(a)]	278 340[(a)]	353 760[(a)]	312 138[(a)]
Nombre de titres définitivement acquis	216 705	n.a.	n.a.	n.a.
Nombre de bénéficiaires	79	106[(a)]	131[(a)]	126[(a)]

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

Au 31 décembre 2025, 860 544 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être transférées dans le cadre des plans en cours.

Au 31 décembre 2025, les salariés (attributaires d'actions gratuites et via les plans d'actionnariats salariés) détenaient 2,31% du capital de Bel.

6.1.5 Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif

Bilan des programmes de rachat d'actions

Au cours de l'exercice 2025, Bel a racheté 142 096 de ses propres actions, représentant 0,18% de son capital social apprécié au 31 décembre 2024.

> Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2025

Nombre d'actions autodétenues	751 851
% du capital en autodétention	0,93 %
Valeur nominale (0,10 euro par action)	75 185,10 euros

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 31 décembre 2025

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 751 851, représentant 0,93 % du capital.

> Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2025

Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité	Néant
Opération de croissance externe	Néant



7.

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES



7.1	Renseignements concernant la Société	379
7.2	Renseignements sur les filiales et participations	380
7.3	Contrats importants	382
7.4	Documents disponibles	382
7.5	Table de concordance avec le rapport de gestion	383

7.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination sociale, nom commercial et sigle

Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention : La Vache qui rit.

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 542 088 067 Nanterre

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

Identifiant d'entité juridique (LEI)

Identifiant d'entité juridique (LEI) : 5493005GNGE7UFJCIL03

Date de constitution et durée

Date de constitution : 16 novembre 1922.

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Téléphone : + 33 1 84 02 72 50

Forme juridique : société anonyme à Conseil d'administration

Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

Objet social

(Extrait des statuts – article 2.1)

La Société a pour objet, en tous pays :

- le commerce, la fabrication, la transformation de tous produits laitiers, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- le commerce, la fabrication et la transformation de tous produits alimentaires, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- la réalisation de toutes opérations financières telles que l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;
- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemple la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.

Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étu de et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant.

Raison d'être et objectifs sociaux et environnementaux

(Extrait des statuts – articles 2.2 et 2.3)

En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel oeuvre 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.

En lien avec sa raison d'être, la société a défini comme suit les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle entend poursuivre dans le cadre de son activité, au sens du 2° de l'article L210-10 du Code de Commerce (la « Mission ») :

- Proposer des produits contribuant à une alimentation plus saine et encourager de bons comportements pour soutenir la transition alimentaire ;
- Contribuer à préserver la planète et à régénérer ses ressources naturelles ;
- Améliorer l'accessibilité à des produits plus responsables et plus durables;
- Créer de la valeur partagée pour tout son écosystème.

Condition, fixation et répartition des bénéfices

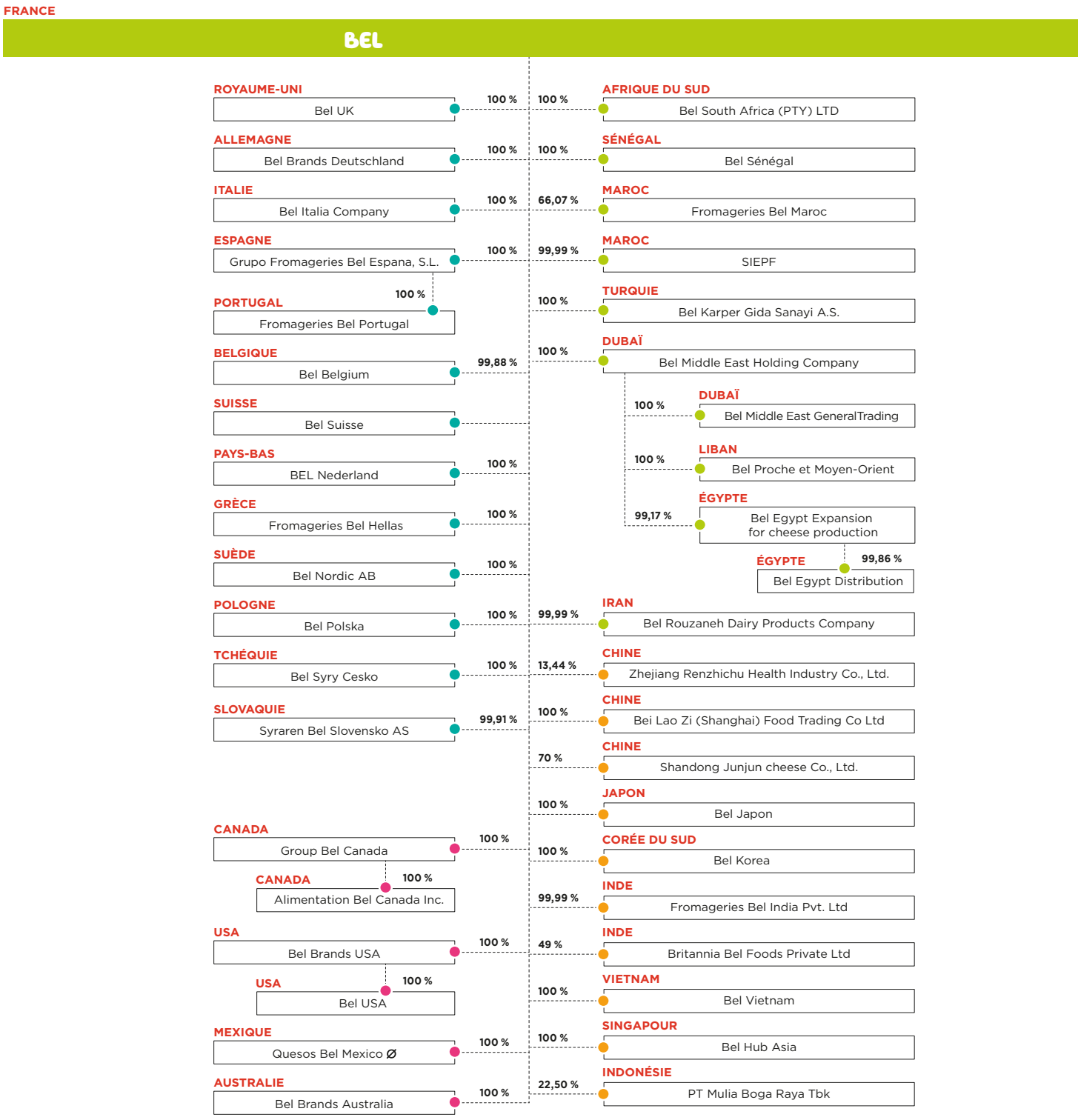
(Extrait des statuts – article 26)

Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'Assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

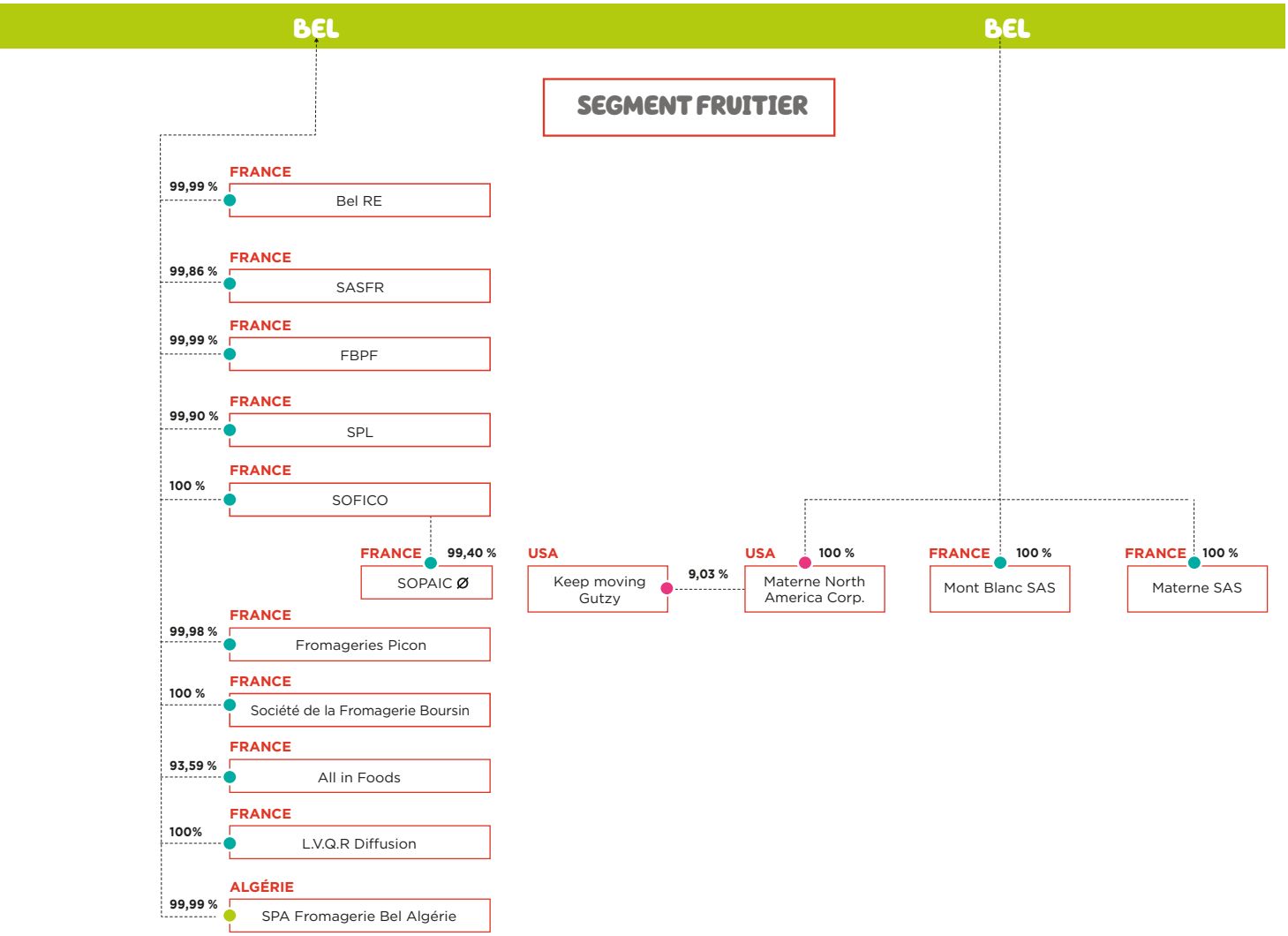
L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et/ou en actions.

L'Assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

7.2 RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS



NB : Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 % et les entités consolidées.



Ø Sans activité

- Europe
- Amériques
- Asie-Pacifique
- Moyen-orient / Grande Afrique

NB : Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 % et les entités consolidées.

7.3 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Bel a acquis, le 12 mars 2020, 80 % du capital de la société All In Foods, société ayant pour activité la fabrication et la commercialisation de produits constituant une alternative végétale au fromage. L'exercice le 2 janvier 2025 par les associés minoritaires du mécanisme de liquidité leur permettant de céder leur participation à Bel fait l'objet d'un contentieux en cours devant le tribunal des activités économiques de Nanterre.

Bel a acquis, le 8 juillet 2022, 70 % du capital de la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd.. Bel bénéficie d'une promesse de vente exerçable à sa seule option pendant 3 ans à compter du 8 juillet 2022 afin d'acquérir le solde du capital social de cette société.

Le 29 novembre 2022, Bel a acquis 49 % des parts de BDPL (Britannia Dairy Private Limited), filiale à 100 % de Britannia, première entreprise agroalimentaire indienne. Bel et Britannia ont en outre signé un accord *Joint Venture,* visant à accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde.

Le 8 août 2025, Bel a acquis 22,50 % du capital de la société indonésienne PT Mulia Boga Raya Tbk, société dont les actions sont admises aux négociations sur le marché réglementé de Jakarta, et leader du marché indonésien du fromage. Bel et PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk, actionnaire de contrôle de PT Mulia Boga Raya Tbk, ont en outre signé un accord *Framework Agreement,* relatif à la gouvernance, aux transferts de titres et aux collaborations commerciales entre Bel et PT Mulia Boga Raya Tbk.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 6 du paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés » concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2025.

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.3.2 « Parties liées ».

7.4 DOCUMENTS DISPONIBLES

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site Internet corporate www.groupe-bel.com, rubrique Finance.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes ainsi que les autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société auprès du secrétariat du Conseil d'administration sis 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France.

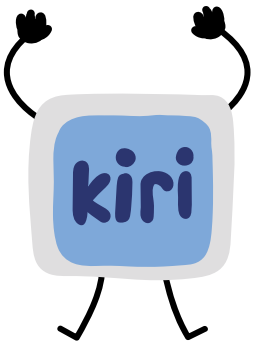
7.5 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

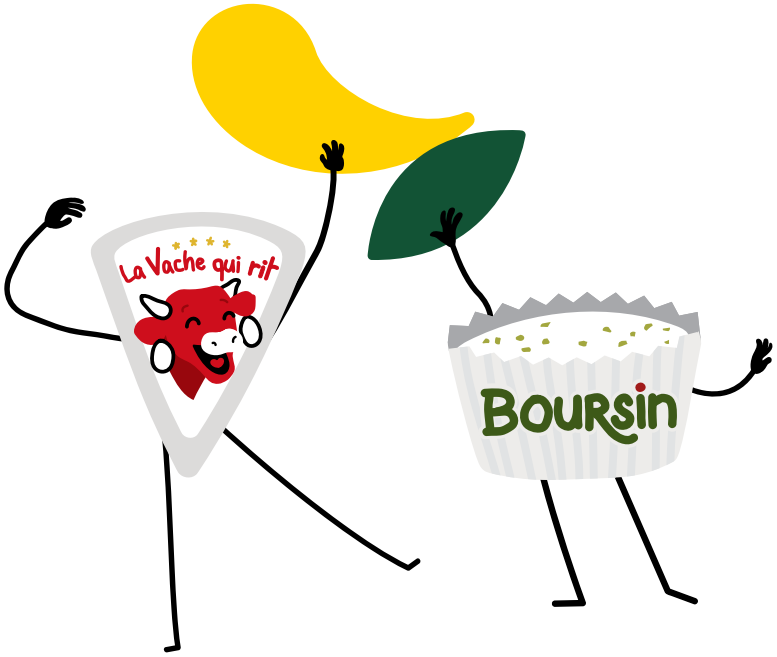
à l'Assemblée générale annuelle

RAPPORT DE GESTION	
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice	Rapport intégré et 5.5.2
Activité et résultats de la Société et du Groupe par branche d'activité	5.5.2
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société et du Groupe	5.3, 5.5.1 et 5.5.2
Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, non financière de la Société et du Groupe	3
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	Rapport intégré
Événements importants survenus depuis la date de clôture de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 9 et 5.5.2 Note 1.2
Activités en matière de recherche et de développement de la Société et du Groupe	Rapport intégré et 5.6.2
Cession et prise de participations significatives	Rapport intégré
Aliénation de participations croisées	N/A
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	5.5.2 Note 11 et 7.2
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement éventuel pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	N/A
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'achat par la Société de ses propres actions à un prix supérieur au cours de Bourse	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société (et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients)	5.6.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.16 et 5.5.2 Note 31
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe	2.4, 2.5 et 2.6
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	5.5.1 Note 4.16 et 5.5.2 Note 31
Informations sur les ressources incorporelles essentielles de la Société	5.5.1, Note 4.2 et 5.5.2 Note 10
Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	3.2 et 3.3
Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	N/A
Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale et, le cas échéant le bénéfice du label " employeur partenaire de la démocratie locale " mentionné à l'article L. 1621-6 du code général des collectivités territoriales	N/A
Renseignements relatifs à la répartition et l'évolution de l'actionnariat	6.1
Autocontrôle	6.1.5

RAPPORT DE GESTION	
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	6.1.4
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	N/A
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	6.1.5
Dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	5.9
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	5.6.2
Liste des succursales	Rapport intégré
Montant des prêts interentreprises	5.5.1, note 8
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (article L. 515-8 C. de l'environnement)	N/A
Plan de vigilance	3.4.2.3
Rapport de Durabilité (voir table de concordance spécifique)	3

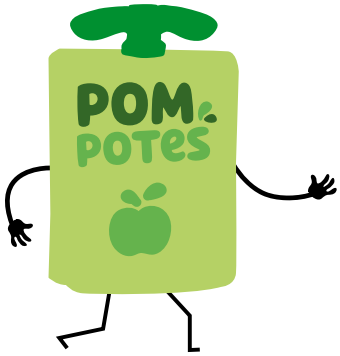
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires	N/A
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	N/A
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.1
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce (hors conventions courantes)	4.3
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale	4.1.3
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.1 et 4.1.3
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	4.1.1
Modalités du respect des règles de parité	4.1.1
Limitations des pouvoirs de la Direction générale	4.1.3
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	4.1
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	6.1.2
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	6.1.2
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 22-10-11 Code de commerce)	6
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	4.2











2, allée de Longchamp
92150 Suresnes
Société anonyme au capital
de 8 091 020,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1051C

Pour suivre l'actualité Bel
@groupe-bel.com

Bel

Bel Group

Crédits photo
@bel – droits réservés – Franck Renoir
– gettyimages : Jordan Siemens, zhuang wang,
Cavan Images, Natalia Lebedinskaia, Oscar Wong.
Conception et réalisation : HAVAS Paris