



RAPPORT ANNUEL **2022**

INCLUANT LE RAPPORT INTÉGRÉ, LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE, LE RAPPORT DE GESTION, LE RAPPORT
DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LES COMPTES ANNUELS ET
CONSOLIDÉS ET LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



SOMMAIRE

1	RAPPORT INTÉGRÉ	
	Un groupe familial en transformation	8
	Un modèle qui unit responsabilité et rentabilité	20
	Une stratégie de conquête au service d'une mission ambitieuse	38
2	FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE	51
2.1	Politique de gestion des risques	52
2.2	Hiérarchisation des risques	53
2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	55
2.4	Risques opérationnels	60
2.5	Risques financiers	68
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	69
3	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	71
3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	72
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	83
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	102
3.4	Promouvoir une agriculture durable et régénératrice	110
3.5	Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire	117
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	124
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	141
3.8	Application de la Taxonomie Verte Européenne aux activités de Bel	144
3.9	Note méthodologique	146
3.10	Scorecard RSE	148
3.11	Annexe 1 : Contribuer aux objectifs de développement durable des Nations unies	150
3.12	Annexe 2 : Table de concordance GRI	151
3.13	Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	158
3.14	Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	161
3.15	Annexe 5 : Tableaux Taxonomie Européenne (éligibilité et alignement)	163
3.16	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	165
3.17	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux	169
4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	173
4.1	Principes de gouvernance	174
4.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	191
4.3	Transactions avec des parties liées	195
5	INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	199
5.1	Informations financières historiques	200
5.2	Informations financières retraitées	200
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	201
5.4	Trésorerie et capitaux	202
5.5	États financiers	204
5.6	Vérification des informations financières annuelles	289
5.7	Date des dernières informations financières	292
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	292
5.9	Politique de distribution de dividendes	292
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	292
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	292
6	ACTIONNARIAT ET BOURSE	295
6.1	Actionnariat et capital	296
7	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	305
7.1	Renseignements concernant la Société	307
7.2	Renseignements sur les filiales et participations	308
7.3	Contrats importants	310
7.4	Documents disponibles	310

RAPPORT ANNUEL 2022

INCLUANT LE RAPPORT INTÉGRÉ,
LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE, LE RAPPORT DE GESTION,
LE RAPPORT DE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE, LES COMPTES ANNUELS
ET CONSOLIDÉS ET LES RAPPORTS
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



Société anonyme
au capital de 7 921 294,50 euros

Siège social
2 allée de Longchamp
92150 SURESNES

RCS NANTERRE : 542 088 067

1.





RAPPORT INTÉGRÉ



UNE ANNÉE DE CONQUÊTES

RAPPORT INTÉGRÉ 2022





**Un groupe familial
en transformation _ p. 8**

**Un modèle qui unit rentabilité
et responsabilité _ p. 20**

**Une stratégie de conquête
au service d'une mission
ambitieuse _ p. 38**

Nous pensons que l'accès à une alimentation plus saine et plus durable est un droit fondamental pour tous.

Nous avons fait de cette conviction notre mission et l'avons traduite en un mot d'ordre collectif : *For All. For Good.*

Déterminés et audacieux, nous voulons contribuer à la transition des modèles alimentaires mondiaux afin de préserver les ressources planétaires.

Conquérants et inventifs, nous continuons à développer notre territoire laitier historique, tout en explorant de nouveaux territoires, ceux du fruit, du végétal.

Optimistes et engagés, nous croyons dans notre capacité à mobiliser tout notre écosystème pour repenser la valeur de l'alimentation, renouveler les pratiques agricoles et décarboner toute notre chaîne de valeur, dès aujourd'hui et pour les générations futures.

Le groupe Bel en 2022

5^e
génération de
dirigeants familiaux

3 valeurs :
**AUDACE,
ENGAGEMENT,
BIENVEILLANCE**



Près de
10 800
collaborateurs



6 730⁽¹⁾
fournisseurs



Près de **1 200**
producteurs laitiers



126
pays de
commercialisation



29
sites de
production



56
filiales dans
32 pays



Plus de **30**
marques, dont
6 internationales



99/100⁽²⁾
à l'index égalité
hommes-femmes



Trophée du
CoDir ACTIVISTE
du Cercle de l'Excellence RH



BELOWCARBON
Prix du Projet de l'année 2022 et
Lauréat de la Catégorie Innovation
aux Digital Finance Awards

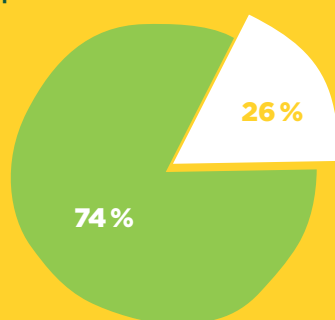


78,3%
des produits enfants
et familles bénéficient
d'une recette positive⁽³⁾

NOS MARCHÉS

2 654 M€

Marchés matures
Europe, Proche
et Moyen-Orient,
Afrique du Nord,
Amérique du Nord



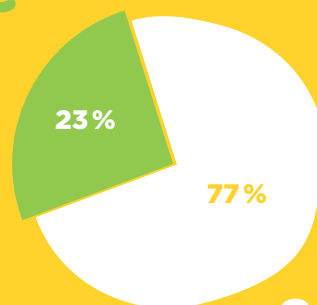
941 M€

Nouveaux territoires
MOM, Afrique
subsaharienne,
Chine

NOS PRODUITS

826 M€

Produits
fruitiers
et végétaux



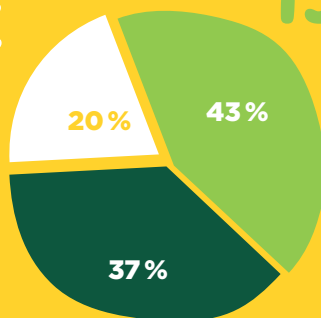
2 767 M€

Produits
laitiers

NOS ZONES DE CROISSANCE

707 M€

Moyen-Orient,
Grande Afrique



1 542 M€

Europe

1 347 M€

Amériques,
Asie-Pacifique

3 593 M€

**DE CHIFFRE
D'AFFAIRES
EN 2022**

NOUS SOMMES UN GROUPE INDUSTRIEL INNOVANT AU CŒUR DE SES MARCHÉS

Avec une trentaine d'usines de production dans le monde, Bel est d'abord un groupe industriel qui produit, dès que cela est possible, au plus près de ses marchés, en lien avec ses partenaires locaux. Partout où il est implanté, le Groupe investit dans la modernisation de son outil industriel pour développer des produits innovants, tout en renforçant la sécurité et le bien-être de ses équipes. Acteur responsable, il vise à réduire au maximum son empreinte carbone, en commençant par ses sites.

DES SITES EN TRANSFORMATION, AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Le plan de déploiement des usines Bel dans le monde vise à augmenter les capacités de production du Groupe pour accompagner sa feuille de route stratégique, et en particulier le développement de ses marques cœur, comme à Nampa (États-Unis) pour GoGo squeeZ® ou à Michalovce (Slovaquie) pour Babybel®. L'objectif est aussi d'accueillir les innovations : Boursin® végétal à Pacy-sur-Eure, The Laughing Cow® Plant-Based à Lons-le-Saunier ou encore Babybel Plant-Based à Évron. Enfin, le Groupe continue de renforcer ses positions internationales avec, en 2022, une nouvelle usine en Chine grâce à l'acquisition de Shandong Junjun Cheese Co., Ltd et une *joint-venture* en Inde qui permettra au Groupe de compléter son maillage dans des géographies stratégiques.

Ce développement se fait dans le cadre d'une démarche de responsabilité et de décarbonation qui s'appuie sur plusieurs leviers : la réduction des consommations des sites grâce à des programmes historiques de suivi et d'optimisation, Wasabel pour l'eau, Esabel pour l'énergie ; le renforcement de l'efficacité énergétique des usines, avec l'implantation de pompes à chaleur (deux ont été mises en service en 2022 à Dole) et la transition vers les énergies renouvelables. La mise en place de chaudières biomasse (trois sont déjà implantées, deux sont en construction en 2023, et deux sont à l'étude) se poursuit, ainsi que l'implantation de capteurs photovoltaïques. Deux sites, au Vietnam et aux Açores, sont déjà équipés, et un projet est à l'étude pour Pacy-sur-Eure.



89%

de l'électricité
consommée par les sites
est aujourd'hui issue de
sources renouvelables



CANADA

- Sorel-Tracy

ÉTATS-UNIS

- Leitchfield (KY)
- Little Chute (WI)
- Brookings (SD)
- Nampa (ID)
- Traverse City (MI)

FRANCE

- Dole
- Lons-le-Saunier
- Pacy-sur-Eure
- Sablé-sur-Sarthe
- Évron
- Mayenne
- Vendôme
- Saint-Nazaire (All In Foods)
- Boué
- Chef-du-Pont

ESPAGNE

- Ulzama

PORTUGAL

- Ribeira Grande
- Vale de Cambra

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

- Želetava

POLOGNE

- Chorzele

SLOVAQUIE

- Michalovce

TURQUIE

- Corlu

MAROC

- Tanger

ALGÉRIE

- Koléa

ÉGYPTE

- Le Caire

IRAN

- Qazvin

VIETNAM

- Hô Chi Minh-Ville

CHINE

- Shandong

NOTRE ANNÉE 2022

Février



UNE NOUVELLE AMBITION CARBONE

Le groupe Bel annonce renforcer son objectif de réduction carbone afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5 °C. Cet engagement impliquera une réduction nette d'un quart des émissions de gaz à effet de serre de Bel, sur toute sa chaîne de valeur entre 2017 et 2035, et l'intégration du carbone comme un outil de pilotage de ses activités.

UN ÉLAN SOLIDAIRE DES COLLABORATEURS POUR L'UKRAINE

Le groupe Bel et la Fondation Bel se mobilisent pour venir en aide aux populations ukrainiennes. Des dons de biens ou de matériels d'urgence ont été organisés, et la Fondation a apporté son soutien à ses associations partenaires et à des initiatives portées par les filiales Bel limitrophes.

Mai

BEL RACHÈTE LE SOLDE DU CAPITAL DE MOM

Déjà détenteur de 82,5% du capital de Mont Blanc Maternelle (MOM), Bel annonce le rachat du solde. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de croissance long terme du groupe Bel pour devenir la référence de l'alimentation saine en portions laitières, fruitières et végétales, accessibles à tous.

CÉCILE BÉLIOT EST NOMMÉE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration du Groupe nomme Cécile Béliot Directrice générale de Bel et renouvelle le mandat d'Antoine Fiévet dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration.



Octobre

10 ANS DE PARTENARIAT AVEC LE WWF FRANCE

Bel et WWF France célèbrent les 10 ans d'un partenariat visant à coconstruire un modèle alimentaire plus durable. À cette occasion, ils annoncent la reconduction du partenariat pour la quatrième fois et renforcent leur action autour de quatre axes de travail ambitieux : une agriculture durable et régénératrice, la préservation de la biodiversité, la protection des forêts et des écosystèmes naturels, et l'engagement auprès des consommateurs, avec notamment une campagne de sensibilisation à la biodiversité menée conjointement par le WWF France et la marque Kiri®.

Octobre

MISE EN PLACE D'UN « SUSTAINABILITY-LINKED FINANCING FRAMEWORK »

Bel confirme l'ancrage de la RSE au cœur de sa stratégie de financement à travers la mise en place d'un « Sustainability-linked financing framework ». À cette occasion, le groupe Bel annonce également le refinancement de sa principale ligne de crédit à impact avec succès, incluant trois des objectifs RSE du framework.



POUR MATERNE, 2022 EST L'ANNÉE DU CENTENAIRE. LA MARQUE CÉLÈBRE CET ANNIVERSAIRE AVEC LA CAMPAGNE « DÉJÀ 100 ANS QU'ON VOUS MATERNE » ET CLÔTURE L'ANNÉE AVEC UN ÉVÉNEMENT PORTES OUVERTES À L'USINE DE BOUÉ.

Juillet

SUPERBREWED FOOD

SIGNATURE D'UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE EXCLUSIF AVEC SUPERBREWED FOOD

Le Groupe annonce une collaboration stratégique avec la start-up Superbrewed Food pour développer des produits fromagers incorporant des protéines Superbrewed issues de la fermentation par biomasse. L'objectif du groupe Bel est de développer une gamme complète de fromages avec cet ingrédient et de pouvoir proposer ces nouveaux produits aux consommateurs très prochainement.



Août

PRISE DE PARTICIPATION MAJORITAIRE EN CHINE

Bel acquiert une participation majoritaire dans la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, afin d'accélérer sa croissance en Chine, grâce à des capacités de production et d'innovation de pointe.

Novembre



6^e ACCORD ENTRE BEL ET LES PRODUCTEURS DE L'APBO

Pour la sixième année consécutive, Bel et l'APBO renouvellent leur partenariat et s'accordent sur une revalorisation du prix du lait et en faveur de pratiques agricoles plus durables. Ensemble, ils entendent poursuivre leur ambition vers un lait bas carbone.

RELEVER LE DÉFI DES PROTÉINES DU FUTUR AVEC STANDING OVATION

Bel annonce la signature d'un partenariat avec la start-up Standing Ovation pour travailler ensemble à valoriser les caséines, principales protéines du lait, produites grâce à la technologie de Standing Ovation, dans les offres d'alternatives aux fromages de Bel.



Novembre



EN INDE, UNE JOINT-VENTURE AVEC BRITANNIA INDUSTRIES

Bel annonce la création d'une joint-venture avec Britannia Industries, première entreprise agroalimentaire indienne, pour offrir aux consommateurs indiens une gamme de produits fromagers nutritifs, délicieux et accessibles. La joint-venture combinera l'héritage et le savoir-faire centenaire du groupe Bel, qui propose des produits fromagers innovants et délicieux sous la marque mondiale iconique La Vache qui rit, avec la confiance, la qualité, le réseau de distribution et la connaissance du marché indien de Britannia pour développer l'industrie fromagère dans le pays.

Décembre

AU MAROC, CESSIION DE SAFILAIT

Bel finalise la cession au groupe Polmlek, principal acteur laitier polonais, de la participation qu'il détenait depuis 2015 dans la société marocaine Safilait, pour permettre à sa filiale fromageries Bel Maroc de se concentrer sur la croissance de leurs marques historiques de fromage et le développement de la part de marché locale.

DES PROTÉINES LAITIÈRES, SANS LAIT

Bel annonce le lancement aux États-Unis, en janvier 2023, de sa première gamme d'alternatives au fromage contenant des protéines laitières ne provenant pas du lait, développée avec la start-up Perfect Day.

PERFECT DAY

CLÔTURE D'UN EMPRUNT « SUSTAINABILITY-LINKED SCHULDSCHHEIN LOAN »


Bel a clôturé avec succès un prêt pour poursuivre sa dynamique de croissance responsable et rentable, pour un montant équivalent euros de 315 millions.





Un groupe familial en transformation

Une gouvernance qui évolue, plusieurs acquisitions majeures, des engagements renforcés autour de l'impact positif : 2022 marque une accélération de sa stratégie dans le respect de son ADN. Dans un contexte d'incertitude économique et géopolitique, nous articulons la vision long terme d'un groupe familial et la meilleure exécution opérationnelle de court et moyen termes.



**NOUS ALLONS
POURUIVRE
ET ACCÉLÉRER NOTRE
TRANSFORMATION
VERS UN MODÈLE
DE PERFORMANCE
À LA FOIS DURABLE
ET RESPONSABLE**

Message d'Antoine Fiévet, Président du groupe Bel

La mise en place effective, en mai 2022, d'une gouvernance dissociée à la tête de Bel, avec la nomination par le Conseil d'administration du Groupe de Cécile Béliot en qualité de Directrice générale, ouvre une nouvelle phase de l'histoire du Groupe et de son développement. La gouvernance est aujourd'hui un sujet clé pour les entreprises, et ce modèle, qui dissocie les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, a fait ses preuves dans de nombreux groupes internationaux.

Conjuguer court terme et temps long

Dans un monde de plus en plus imprévisible et complexe, le duo complémentaire que nous formons avec Cécile Béliot nous permet de mieux affronter les défis stratégiques qui nous attendent et d'améliorer notre résilience. Il renforce la capacité de Bel à se transformer à court terme, mais aussi à produire, sur le long terme, une performance durable, en ligne avec les valeurs du modèle familial que je représente. Annoncée, préparée et déployée avec sérénité, cette transition nous permet de poursuivre, dans une vraie continuité et avec une grande confiance, notre ambition : devenir le leader du snacking sain, sur les trois territoires complémentaires que sont le lait, le fruit et le végétal, et cela, en nous appuyant sur des marques ludiques, fortes et populaires.

Garantir la continuité du modèle familial

En tant que Président du Conseil d'administration, il me revient désormais de définir, avec celui-ci, la vision stratégique et les ambitions de Bel à long terme, tout en restant garant des valeurs de l'entreprise familiale. Bel va ainsi poursuivre et accélérer sa transformation vers un modèle de performance durable et, responsable, avec une ambition : avoir un impact positif sur l'ensemble de notre écosystème et, plus largement, contribuer au développement de nouveaux modèles pour l'alimentation à travers le monde.



**À LA TÊTE
DE BEL, C'EST
DÉSORMAIS
UN DUO
COMPLÉMENTAIRE
QUI PORTE
LA VISION
STRATÉGIQUE**

**POUR
INVENTER
DE NOUVEAUX
MODÈLES
ALIMENTAIRES,
NOUS REPOUSSONS
TOUTES LES
FRONTIÈRES**



Entretien avec Cécile Béliot, Directrice générale du groupe Bel

Quelle est votre mission en tant que directrice générale du Groupe ?

Bel a initié, il y a plus de vingt ans, une démarche pionnière de recherche de performance globale, à la fois économique, sociale et environnementale. Aux côtés d'Antoine Fiévet, j'ai participé à partir de 2018 à cette transformation, et me revient aujourd'hui la responsabilité de l'accélérer, avec l'ensemble des collaborateurs de Bel dans le monde, au service d'une vision positive de l'alimentation de demain.

Quels temps forts reprenez-vous de 2022 ?

Le premier est la finalisation de l'acquisition de MOM et de ses marques fortes et populaires. Cette opération marque l'achèvement, avec succès, de la première étape de notre rapprochement. Elle ouvre aussi la voie à une seconde étape, qui nous permettra de poursuivre notre accélération sur le fruit, et ainsi contribuer à la stratégie de rééquilibrage de notre portefeuille entre produits laitiers et non laitiers. Nos ADN très proches laissent présager de belles synergies entre les expertises de Bel et celles de MOM, qui a signé ces dernières années de grandes réussites sur le marché du snacking sain. L'autre marqueur de 2022, c'est l'amplification de notre empreinte internationale, avec deux opérations majeures : l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, qui nous assure notamment une base industrielle dans ce pays clé, et l'annonce de la création d'une joint-venture avec le leader indien de l'agroalimentaire Britannia Industries. Enfin, nous avons aussi, conformément à ce que nous avons annoncé, accéléré le pas en matière d'innovation de rupture, à travers des partenariats de pointe.

Pourquoi est-il nécessaire de repousser les frontières de l'innovation ?

Parce que notre vision d'une alimentation saine ne consiste pas seulement à proposer aux consommateurs une expérience de qualité. Nous voulons améliorer nos produits, mais aussi apporter une vraie réponse nutritionnelle à la question de l'alimentation mondiale en travaillant avec de nouvelles protéines de très haute qualité. Nous cherchons à proposer aux consommateurs des expériences inédites, à leur montrer que le fromage peut être un aliment moderne, sain et fonctionnel, ludique et accessible. Nous reconsidérons nos méthodes traditionnelles, en renouvelant notre grille de lecture, en nous montrant plus responsables, en étant davantage guidés par les attentes des consommateurs, en travaillant avec de nouveaux partenaires, universités,

start-up, pôles de compétitivité. Nous continuons à développer des fromages, et nous lançons aussi des produits à base de végétaux ou de protéines alternatives. Enfin, nous prenons en compte notre impact sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, et nous aidons nos partenaires de l'amont laitier et agricole à s'engager dans des approches plus durables, respectueuses des hommes, des animaux et de la planète.

Avec #BeLowCarbon, une autre frontière a été repoussée en 2022. Pourquoi cette décision ?

Cette nouvelle trajectoire carbone, plus ambitieuse, et en ligne avec la trajectoire +1,5 °C de l'Accord de Paris, engage l'ensemble de nos parties prenantes, de la fourche à la fourchette, de façon à garantir un impact significatif, pour tous. Elle nous permet de sensibiliser chacun de nos collaborateurs en leur donnant les clés pour comprendre le réel impact carbone de leurs actions et pour agir concrètement sur la réduction de cet impact.

Le Groupe grandit vite, comment préserver sa dimension familiale et humaine ?

Bel a une culture forte, et nous avons à cœur de la faire grandir et évoluer avec l'entreprise. Faire de tous nos collaborateurs des Actors for Good est une façon de leur dire qu'ils sont les vrais héros de l'aventure collective que nous vivons. Leur entreprise change, leur travail se transforme, nous intégrons de nouvelles équipes, en particulier cette année celles de MOM et de Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, mais le cœur de notre collectif reste inchangé.

**ACCÉLÉRER
LA DÉCARBONATION EST
LA CLÉ POUR LA RÉSILIENCE
DE NOS SOCIÉTÉS :
NOTRE ENGAGEMENT
#BELOWCARBON
S'INSCRIT DANS
CE MOUVEMENT**

Comité exécutif



CÉCILE BÉLIOT

CEO

CÉCILE BÉLIOT EST NOMMÉE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration du Groupe nomme Cécile Béliot Directrice générale de Bel et renouvelle le mandat d'Antoine Fiévet dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. Cécile Béliot a désormais la charge du déploiement de la vision, ainsi que du pilotage de la stratégie et de la performance du Groupe. À ce titre, elle 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 laitière du Groupe.



STÉPHANE DUPAYS

Chief Operations
Officer



JÉRÔME GARBI

Chief Markets
Officer



CAROLE JAIS

Trust & Ethics
Chief Officer



FRÉDÉRIC MÉDARD

Chief Impact Officer



FRÉDÉRIC MOULIN

Chief People
Officer



CÉCILE ANGRAND

Chief Growth
Officer



**ELISABETH
ELLISSON-DAVIS**

Chief Strategy,
Transformation, Data
& Tech Officer



PASCAL COLAS

Chief MOM Business
Officer

Conseil d'administration



ANTOINE FIÉVET

Administrateur
et Président ●



THIERRY BILLOT

Administrateur
référént



FATINE LAYT

Administrateur ●



NATHALIE ROOS

Administrateur



FLORIAN SAUVIN

Administrateur



Unibel SA,
représenté par
ÉRIC DE PONCINS
à compter du 2 septembre
2022, en remplacement
de Bruno Schoch
Administrateur ●



**ALEXANDRE
VERNIER**

à compter du 12 mai 2022,
en remplacement
de Philippe Perche
Administrateur ●

Membres
non administrateurs

ERNST PANKERT ●
JOËLLE PACTEAU ●
**CÉCILE TANDEAU
DE MARSAC ●**



43 %

Taux
d'indépendance
des membres

33 %

Taux de
féminisation

93 %

Taux moyen
de présence
au Conseil
d'administration

55 ANS

d'âge moyen

LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022

En 2022, 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. Chacune des réunions du Conseil appelé à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette

information avant leur diffusion. Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe. Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe. Par ailleurs, le Conseil d'administration a également conduit un processus d'évaluation de ses travaux.

Comité d'audit : Membres ●

Comité des nominations et des rémunérations : Membres ●

Construire un nouveau modèle social

POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION POSITIVE DE L'ENTREPRISE, L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS EST PRIMORDIAL. EN DÉVELOPPANT DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, BEL PERMET À CHACUN D'ENTRE EUX D'IDENTIFIER SA CONTRIBUTION ET DE POURSUIVRE SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.

« NURTURE », POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Lancé en 2021, le programme « Nurture » définit les engagements que Bel souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs et la vision stratégique du Groupe sur ses enjeux de ressources humaines. Il précise aussi les comportements attendus et le nouveau modèle de management déployé pour accomplir cette ambition. Construit autour de trois valeurs clés historiques du Groupe – Audace, Bienveillance et Engagement –, « Nurture » exprime les valeurs fondamentales que Bel souhaite apporter à ses collaborateurs.

**LES ENGAGEMENTS
DE « NURTURE »
S'ARTICULENT
AUTOUR DE
SIX THÉMATIQUES**

Améliorer la reconnaissance des individus

en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs de Bel, en valorisant les savoir-faire des individus et en célébrant les succès.

Assurer la sécurité et le bien-être au travail
en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité, mais également en améliorant la qualité de vie au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Soutenir les familles

en rendant accessible plusieurs programmes du Groupe aux familles des collaborateurs.

Accroître l'épanouissement personnel

en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, en permettant à chaque collaborateur de se former et de s'engager sur des projets de responsabilité sociétale et en renforçant la satisfaction des collaborateurs.

Promouvoir le développement des personnes,

avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes.

Renforcer le sentiment d'appartenance

en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs.



Notre environnement est de plus en plus complexe, de plus en plus mouvant. Il exige que nous nous adaptions très vite et en permanence. Avec le programme Bel Forward, amorcé fin 2022, nous voulons gagner en agilité, simplifier nos process. Nous allons nous doter d'outils simples à utiliser, nous appuyer sur la technologie pour aller plus vite et construire un modèle de fonctionnement performant pour le nouvel ensemble constitué de Bel et de MOM. »

FRÉDÉRIC MOULIN
Chief People Officer



DES VALEURS, UNE CULTURE ET DES COMPORTEMENTS

La transformation culturelle du Groupe s'articule autour des trois valeurs clés historiques de Bel. Elle s'appuie sur We@Bel, un programme qui traduit ces valeurs par de nouveaux comportements de leadership, en phase avec l'évolution des marchés et de l'environnement du Groupe. We@Bel se concrétise avant tout par un accompagnement de l'humain, à travers des formations pour tous les collaborateurs et un programme dédié aux managers. Ces évolutions sont d'autant plus nécessaires que le périmètre du Groupe évolue en raison des cessions et acquisitions qu'il réalise. En 2022, l'arrivée dans le Groupe des équipes de MOM après l'acquisition par Bel du solde du capital de la société a ainsi constitué un événement majeur. L'intégration de MOM s'est notamment concrétisée par une douzaine de mobilités internes portant sur des postes à forte expertise dans le marketing ou les achats.



78%
des collaborateurs
adhèrent à la
mission d'entreprise
de Bel

**WE@BEL SE
CONCRÉTISE PAR UN
ACCOMPAGNEMENT
DE L'HUMAIN,
À TRAVERS DES
FORMATIONS
POUR TOUS LES
COLLABORATEURS**

Nourrir l'engagement de chacun

À L'ÉCOUTE DE SES COLLABORATEURS, BEL CONSTRUIT SA TRANSFORMATION CULTURELLE SUR TROIS FONDAMENTAUX : L'ENGAGEMENT, LE BIEN-ÊTRE ET L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN. ENTREPRISE RESPONSABLE, ELLE DÉVELOPPE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX UN DIALOGUE CONSTRUCTIF.

RECUEILLIR LA VOIX DES COLLABORATEURS

Dans le cadre de « Nurture », Bel a lancé en 2021 le programme d'engagement collaborateurs « Your Voice ». Celui-ci comprend une enquête interne d'engagement menée chaque année auprès de l'ensemble des collaborateurs. « Your Voice », qui figure dans **l'indice d'impact positif du Groupe*** unique, s'affirme comme l'un des outils majeurs de compréhension et de pilotage de la performance de Bel. Analysés par site, par équipe ou par zone géographique, les résultats donnent lieu à des plans d'action de façon à progresser sur des sujets comme la diversité et l'inclusion, le bien-être au travail ou encore la simplification des process. En 2022, les résultats de la deuxième édition de l'enquête « Your Voice » montrent une très forte mobilisation et des progrès sur de nombreux sujets, comme le sentiment de sécurité au travail, l'adhésion des collaborateurs à la mission de l'entreprise et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle.



76 %
taux d'engagement
(+ 2 points par
rapport à 2021)



12 000
commentaires
qualitatifs collectés



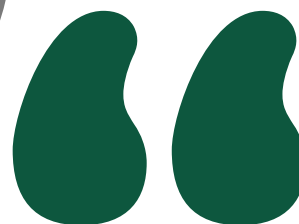
84 %
taux de participation

TRAVAILLER AUTREMENT

Le déploiement de la politique « Hybrid Work », signée en 2021, favorise l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité autour de l'organisation du travail, ce qui permet de trouver le juste équilibre entre les performances du Groupe et le bien-être des collaborateurs. En France, chaque salarié qui le désire peut travailler en mixant quelques journées au siège et d'autres en distanciel, en télétravail ou dans l'un des 800 espaces de coworking de la plateforme avec laquelle Bel a noué un partenariat. Pour cette approche innovante, coconstruite par les managers et leurs équipes, le Groupe s'est vu décerner en 2022 une Mention spéciale dans la catégorie Hybridation des modes de travail par le jury des Victoires des Leaders du Capital humain.

**your
VOICE**
EN CHIFFRES





INCLURE ET RESPECTER

Accueillir, respecter et valoriser tous les collaborateurs et collaboratrices, c'est aussi, pour Bel, lutter proactivement contre toute forme de discrimination et de harcèlement, et promouvoir la diversité et l'inclusion. En 2022, le Groupe a lancé sa charte Diversité et Inclusion, dans laquelle il s'engage à :

- **sensibiliser** et former ses dirigeants et managers ;
 - **garantir** la non-discrimination et promouvoir l'inclusion ;
 - **favoriser** la représentation de la diversité dans toutes ses différences et ses richesses ;
 - **communiquer** sur son engagement auprès de l'ensemble de ses collaborateurs ;
 - **faire de l'élaboration** et de la mise en œuvre de sa politique de diversité et inclusion un objet de dialogue avec ses parties prenantes ;
 - **évaluer** régulièrement les progrès réalisés et en informer ses collaborateurs.
- En 2022, le Groupe a lancé deux modules de formation en e-learning : « Qu'est-ce que la diversité et l'inclusion ? » et « Comprendre les biais inconscients ». Il a aussi signé en France la charte de la Diversité du réseau Les Entreprises pour la Cité.

Pour Bel, le travail hybride est un facteur important d'attractivité et de rétention des talents. La politique « Hybrid Work » permet à chaque collaborateur de trouver son juste équilibre entre vie personnelle, d'une part, et efficacité et performance professionnelle, d'autre part. Le Groupe démontre ainsi sa confiance dans la responsabilité individuelle et collective de ses collaborateurs. C'est cette approche innovante qui a été distinguée par un prix aux Victoires des Leaders du Capital Humain. »

DENIS GAYOUT

Group Culture,
D&I and HR CSR Director

ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER

L'intégration et la rétention des talents sont une priorité pour le Groupe. En 2022, Bel a actualisé son programme d'intégration pour accueillir et accompagner au mieux les nouveaux collaborateurs, depuis la signature de leur contrat jusqu'à la fin de leur première année dans l'entreprise. Il est ainsi personnalisé suivant les besoins des métiers et les spécificités des pays de chaque collaborateur. Les entretiens annuels d'évaluation sont également un moment privilégié d'échanges, avec le responsable hiérarchique et d'évaluation des compétences de leadership, personnelles ou techniques. C'est l'occasion de coconstruire, à partir des aspirations professionnelles du collaborateur, un plan de développement individuel adapté, par le biais de la formation, de la mise en situation professionnelle ou du mentoring. En France, Bel s'est engagé à soutenir le dispositif « 1 jeune, 1 mentor » lancé par le Ministère du Travail et le Haut-Commissariat à l'Emploi et l'Engagement des entreprises, et a également réactivé en 2022 le mentoring interne pour permettre à des volontaires d'accompagner un autre collaborateur qui en exprime le besoin.







Un modèle qui unit responsabilité et rentabilité

Nous en sommes convaincus : responsabilité et profitabilité s'alimentent mutuellement. Chacune de nos décisions est donc prise au regard de ces deux impératifs, et le modèle de Bel avance sur « deux jambes ». En plaçant les enjeux RSE au cœur du pilotage global de notre performance, nous nous inscrivons dans une trajectoire de progrès pour tous. Notre ambition ? Garantir la pérennité de notre activité en générant durablement un impact positif.

Un modèle d'affaires positif

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide

- 5^e 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

- Près de 10800 collaborateurs de par le monde et leurs savoir-faire

Une assise financière solide

- 1592 M€ de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires

- 29 sites industriels performants dans 15 pays

Des partenaires engagés aux côtés de Bel

- 1200 éleveurs
- 6730 fournisseurs
- Des coalitions pour une dynamique collective positive : Food Transition Pact de Carrefour, Race to Net Zero de l'ONU, Science-Based Target Network sur la biodiversité, pacte Too Good To Go

Des ressources naturelles à préserver

- Près de 1 M de tonnes de pommes
- Eau : 4423242 m³ d'eau
- Électricité : 287 782 MWh

NOTRE AMBITION Créer un modèle de croissance responsable et rentable



NOTRE CHAÎNE DE VALEUR DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

NOTRE MISSION

OFFRIR UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET RESPONSABLE POUR TOUS

NOS IMPACTS

POUR NOS COLLABORATEURS

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

- 84% des salariés du Groupe plébiscitent la sécurité au travail chez Bel (meilleur score « Your Voice »)
- 77% sont enthousiasmés par la mission du Groupe

POUR NOS CONSOMMATEURS

Une alimentation plus saine pour tous

- 72% des volumes de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse Bel Nutri+
- 8 programmes d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs mis en place dans le monde

POUR NOS CLIENTS

Des modèles de distribution innovants et une présence dans plus de 126 marchés

- Bel est dans le top 3 des fournisseurs préférés de ses clients dans 7 pays : France, Belgique, Espagne, Portugal, Pays-Bas, États-Unis, Canada

POUR NOS PARTENAIRES

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

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 54,6/100 pour le Laitier, 61,4/100 pour le Fruiter

POUR LA PLANÈTE

Une ambition climat pour contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5 °C

- Réduction nette de 1/4 des émissions de gaz à effet de serre sur toute notre chaîne de valeur à horizon 2035 (vs 2017, et en tenant compte de la croissance)

POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

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

Notre partage d'expériences et de connaissances

- 10 ans de partenariat avec le WWF France

POUR NOS TERRITOIRES

Un ancrage territorial

- Impôts représentant 33,4%⁽¹⁾ du résultat, payés dans 26 états
- Accompagnement économique et social des populations



(1) Hors opération exceptionnelle.

Un pilotage intégré au service de l'impact positif

EN 2022, EN CONFIRMANT L'ANCRAGE DE LA RSE AU CŒUR DE SA STRATÉGIE DE FINANCEMENT, BEL A   NOUVEAU DÉMONTRÉ LE CARACTÈRE PIONNIER DE SON ENGAGEMENT.

UN FRAMEWORK UNIQUE POUR LES FINANCEMENTS DURABLES

En cohérence avec son modèle économique responsable et avec ses enjeux ESG, Bel a mis en place en 2022 un « Sustainability-linked financing framework ». Ce cadre financier innovant lui offre la possibilité de structurer sous format « Sustainability-linked », l'ensemble de ses futurs financements durables.  valu  de manière indépendante par Moody's ESG Solutions, il a bénéficié d'une opinion positive attestant de l'ambition des objectifs fixés. Les opérations de financement pourront donc être indexées sur quatre indicateurs clés de performance RSE retenus par Bel (voir page ci-contre).

UNE LIGNE DE CRÉDIT   IMPACT

Dès 2017, Bel a été le premier groupe de l'industrie laitière et la cinquième entreprise au monde à indexer volontairement ses lignes de crédit à ses performances de développement durable. En septembre 2022, le Groupe a conclu le refinancement pour cinq ans d'une ligne de crédit à impact environnemental et social de 550 millions d'euros. Cette ligne de crédit multidevises est constituée par un syndicat de onze banques ou groupes de banques, qui ont ainsi confirmé leur confiance dans les engagements de Bel. Elle repose sur l'atteinte par le Groupe de trois objectifs : réduire ses émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2, dans le cadre de son engagement global Science-Based Targets +1,5  C, développer des diagnostics carbone et des plans d'actions auprès des producteurs de lait, et contribuer à une alimentation plus saine sur ses marques cœur à destination des enfants et des familles.



Pour en savoir plus sur
« Sustainability-linked
financing framework »*

LA CONFIANCE DES INVESTISSEURS INTERNATIONAUX

Enfin, dans le cadre de son nouveau *framework*, Bel a clôturé avec succès début 2023 un emprunt « Sustainability-Linked Schuldchein Loan » (SSL), pour un montant de 195 millions d'euros et 120 millions de dollars US. Le succès de cette transaction démontre la confiance des prêteurs dans les engagements financiers et responsables du groupe Bel. Pour un montant équivalent euros de 315 millions souscrits pour un objectif annoncé de 200 millions et une maturité moyenne supérieure à 5 ans, cette opération a été largement sursouscrite et a suscité l'intérêt d'un grand nombre d'investisseurs européens et internationaux (Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Espagne, Chine...). Ce prêt servira au financement des besoins généraux du Groupe, et notamment de ses investissements industriels pour poursuivre sa stratégie de décarbonation et augmenter ses capacités de production.





DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU SERVICE DE LA DÉCARBONATION

Réduire les émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2

Réduire les émissions de gaz à effet de serre scope 3 (en valeur absolue) de 25 % entre 2017 et 2035

Développer des diagnostics carbone et des plans d'actions auprès des producteurs de lait

Contribuer à une alimentation plus saine sur les marques cœur à destination des enfants et des familles

INDICATEURS DU « SUSTAINABILITY-LINKED FINANCING FRAMEWORK »

3 QUESTIONS À



FRÉDÉRIC MÉDARD
Chief Impact Officer

VOUS ÊTES DEPUIS MAI 2022 CHIEF IMPACT OFFICER DU GROUPE. QUE RECOUVRE CETTE FONCTION CHEZ BEL ?

Le Chief Impact Officer conduit la performance du Groupe dans sa globalité. Pour Bel, cette approche de la performance est au service de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Elle nécessite une profonde transformation pour que les décisions à tous les niveaux puissent être prises au filtre de critères financiers et extra-financiers, avec pour facilitateurs : la finance et la RSE.

COMMENT ABORDEZ-VOUS VOTRE RÔLE ?

La finance et la RSE sont les bras armés de la transformation des entreprises, elles-mêmes au cœur de la transformation à moyen terme de nos sociétés. Je suis persuadé qu'il faut animer la performance RSE avec la même rigueur, le même savoir-faire et la même énergie que la performance financière : en faisant parler les chiffres RSE autant que les chiffres financiers.

QUELLE EST VOTRE PRIORITÉ AUJOURD'HUI ?

La mise en œuvre opérationnelle des engagements. Pour accélérer vraiment, il faut que chaque collaborateur comprenne et ait accès à la bonne information sur son périmètre pour agir, c'est-à-dire à l'ensemble des indicateurs - financiers comme extra-financiers.

Une nouvelle ambition carbone

ENGAGÉ DÈS 2017 AU SEIN DE L'INITIATIVE SCIENCE-BASED TARGETS, BEL A FRANCHI EN 2022 UNE NOUVELLE ÉTAPE EN FAISANT DE LA DÉCARBONATION UN MOTEUR DE SA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE, ET EN RENFORÇANT SES OBJECTIFS DE RÉDUCTION SOUS LA BANNIÈRE D'UN PROGRAMME INTITULÉ « #BELOWCARBON ».



Les derniers scénarios du GIEC sont éloquentes : contenir le réchauffement climatique sous 1,5 °C est la condition nécessaire de notre pérennité. C'est maintenant qu'il faut agir. Face à cette urgence, en 2022, le Groupe a annoncé sa volonté d'accélérer la réduction de son empreinte carbone et a adopté une trajectoire encore plus ambitieuse, conforme à l'ambition de limiter le réchauffement climatique sous +1,5 °C. Cet engagement implique, d'ici à 2035, une réduction nette d'un quart des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe, sur toute sa chaîne de valeur, par rapport à 2017, et en tenant compte de sa croissance. Cet objectif ambitieux a été validé par la SBTi (Science-Based Targets initiative) en mars 2022. Le Groupe a également annoncé l'intégration du carbone comme outil de pilotage de ses activités dans les prises de décision, au même titre que des critères financiers.

**RÉDUCTION
DE 1/4 DES
ÉMISSIONS
DE CO₂ DU
GROUPE D'ICI
À 2035**



Pour en savoir plus
sur la web-série
« Belowcarbon »

FAIRE DE L'AMONT LAITIER, UNE PRIORITÉ

L'amont laitier représente 67% de l'empreinte carbone de Bel. Le Groupe s'efforce depuis longtemps de réduire cette empreinte en travaillant avec ses producteurs de lait au développement de pratiques agricoles plus durables. Il les accompagne notamment dans le déploiement de plans de décarbonation. En France, 100% des exploitations (hors dérogation) ont réalisé en 2022 leur premier diagnostic carbone afin d'identifier les principaux leviers à activer pour réduire les émissions au niveau des fermes.

En parallèle, le Groupe a initié, avec l'entreprise DSM, un programme pilote en Slovaquie et en France portant sur l'alimentation des vaches et destiné à réduire les émissions de méthane des troupeaux de l'ordre de 20% à 30%. Le programme a été déployé à l'automne 2022 dans deux fermes slovaques et à l'hiver 2022-2023 dans cinq fermes françaises.

OFFRIR AUX CONSOMMATEURS LE CHOIX DE RÉDUIRE L'IMPACT CARBONE DE LEUR ALIMENTATION

Pour permettre aux consommateurs de réduire l'empreinte carbone de leur assiette, Bel entend équilibrer son offre pour, à terme, proposer 50% de produits laitiers et 50% de produits fruitiers et végétaux. Pour répondre à cet objectif, le Groupe peut compter sur son offre fruitière avec Pom'Potes® et GoGo squeeZ. Le Groupe accélère aussi le développement de son offre végétale en développant des recettes végétales de ses marques cœur, comme Babybel Plant-Based, en lançant Nurishh sa 1^{re} marque 100% végétale dès 2021 et en travaillant avec des start-up innovantes pour imaginer l'alimentation du futur.



MOBILISER TOUTES SES PARTIES PRENANTES

Bel souhaite avoir un impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe travaille main dans la main avec ses partenaires pour minimiser l'impact environnemental de ses activités, allant de la production des matières premières à la fin de vie des produits, en passant par leur transport et leur distribution. Ainsi, Bel a, par exemple, rejoint le collectif FRET 21 en France pour optimiser le transport de ses produits en ajustant ses pratiques ; ce qui a déjà permis de réduire de 8% ses émissions en 2022 (vs 2020). Bel s'applique également à coconstruire des stratégies communes de réduction de gaz à effet de serre avec ses clients. Dans cette optique, Bel a par exemple, rejoint le Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, un groupe de travail intersectoriel lancé sur la biodiversité, et participe aussi à la Plateforme 20 Mégatonnes, également lancée par Carrefour, sur les émissions indirectes de scope 3.

Nos leviers d'action pour accélérer la transition des modèles alimentaires

DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE, BEL AGIT SUR PLUSIEURS LEVIERS POUR TRANSFORMER LES MODÈLES ALIMENTAIRES EN RECHERCHANT L'IMPACT POSITIF ET EN MOBILISANT L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES.



CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE

418 millions de consommateurs, dont une forte proportion d'enfants, dégustent des produits Bel chaque année. Aussi, Bel porte la plus grande attention à ses portions pour répondre aux besoins nutritionnels de tous, grâce à une alimentation nutritive et équilibrée.

➤ TOUJOURS PLUS DE NUTRITION ET DE NATURALITÉ EN 2022

Bel est dans une démarche continue d'amélioration de ses recettes. Ainsi, en 2022, 52 recettes ont été renouvelées pour améliorer leur qualité nutritionnelle et/ou leur naturalité (soit plus de 350 recettes renouvelées depuis 2012). Parmi les renouvelations phares :

- les recettes de Kiri au Japon et au Maroc ont été optimisées pour réduire les matières grasses sans compromettre le goût ;
- La Vache qui rit a fait peau neuve. En Espagne, elle compte moins de matière grasse et de sel, mais plus de protéines et de calcium. En parallèle, la recette est désormais enrichie en calcium en République tchèque et en Slovaquie, et en vitamines A et D aux États-Unis ;
- pour Nurishh, la gamme des râpés a été renouvelée, et leur profil nutritionnel, optimisé par l'ajout d'huile de tournesol. La marque a également lancé, en Europe et au Canada, les Tartinables, une spécialité à tartiner à base de graines de tournesol, source de fibres et avec un excellent profil nutritionnel.





Pour en savoir plus sur
la stratégie Nutrition du Groupe

Les deux enjeux d'amélioration de la qualité nutritionnelle du Groupe sont regroupés sous l'indicateur stratégique « Recettes positives ». Il permet de mesurer la part des produits du portefeuille enfants et familles dont la recette est dite « positive », c'est-à-dire soit conforme au système de profilage nutritionnel Bel Nutri+, soit contenant au maximum un additif. Ainsi, en 2022, 78,3% des produits enfants et familles bénéficient d'une recette positive.

► LUTTER EFFICACEMENT CONTRE LES CARENCES ALIMENTAIRES

Des niveaux de malnutrition importants perdurent, notamment au Maroc, avec des déficiences nutritionnelles avérées en iode, fer, zinc, vitamine D et en calcium, en particulier chez les enfants. Bel s'engage à contribuer à la lutte contre la malnutrition dans le monde, et ce, à travers sa politique d'enrichissement des produits, adaptée aux recommandations et besoins locaux. Afin d'évaluer l'impact de cet enrichissement sur les apports nutritionnels des enfants marocains (6-12 ans), Bel a lancé avec les équipes de recherche de l'université de Saragosse, une étude dirigée par le Dr Luis Aznar Moreno et le Dr El Larbi Rjmati, portant sur des enfants de 6 à 12 ans. Objectif : évaluer la quantité de La Vache qui rit à consommer par un enfant pour couvrir ses besoins nutritionnels quotidiens en calcium, fer, iode et zinc.



Nous sommes convaincus de l'importance de la fortification en vitamines et minéraux de nos recettes pour contribuer à lutter contre les carences. En complément, l'éducation alimentaire est un levier important pour faire évoluer les comportements vers des modes de vie plus sains, c'est pourquoi nous soutenons des programmes d'éducation nutritionnelle. »

CAROLINE CHESNEAU

Directrice nutrition du groupe Bel

2

PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE

Le futur de l'alimentation mondiale dépend de sa capacité à construire, avec les agriculteurs et producteurs, une agriculture innovante, durable et régénératrice.

► AVEC LAND O'LAKES, UN PROGRAMME PILOTE ET PIONNIER

Aux États-Unis, Bel a lancé, en collaboration avec la coopérative Land O'Lakes, le programme « Truterra » pour favoriser la mise en place de pratiques agricoles régénératives. Ce programme est amené à se déployer dans les prochaines années avec nos principaux fournisseurs de lait du pays. Première étape : une expérience pilote de trois ans avec l'un des principaux fournisseurs de lait de l'usine de Brookings. Cette expérience a reçu le prix Innovation Center for US Dairy Supply Chain Collaboration. C'est la première fois que ce type d'initiative, associant les parties prenantes clés de la chaîne de valeur à l'adoption de méthodes de culture et d'alimentation animale durables, est lancée dans une exploitation laitière aux États-Unis.

10 ANS DE PARTENARIAT ENTRE BEL ET LE WWF FRANCE



TRAVAILLER
ENSEMBLE POUR
UNE PRODUCTION
LAITIÈRE DURABLE



Face à l'urgence climatique et à l'effondrement de la biodiversité, il nous faut agir vite, collectivement, et avec audace. WWF et Bel célèbrent 10 ans de partenariat, 10 ans main dans la main, à transformer la chaîne de valeur du Groupe, à travers le développement de l'amont laitier durable ou du végétal, 10 ans à investir sur le terrain pour protéger et restaurer les écosystèmes, 10 ans à sensibiliser les collaborateurs du Groupe, les parties prenantes clés, mais aussi les consommateurs pour les engager à des pratiques plus durables. Ce partenariat démontre qu'une transition est possible et qu'on ne peut plus attendre. »

MARIE-CHRISTINE KORNILOFF

Directrice des relations
avec le monde économique
du WWF France



La solution se trouve sous nos pieds ! En tant qu'entreprise de l'agroalimentaire, nous sommes dépendants de ce que nous offre la nature. En mettant les sols vivants au cœur de nos réflexions, de nos pratiques et de celles de nos partenaires, nous travaillons ensemble à nourrir une population croissante sur une planète aux ressources limitées. C'est pour atteindre cet objectif ambitieux que nous œuvrons aujourd'hui pour une agriculture régénératrice, en collaboration avec toutes nos parties prenantes. »

ÉLODIE PARRE

Directrice développement
durable du groupe Bel

► UNE APPROCHE PIONNIÈRE DE LA BIODIVERSITÉ

Bel fait partie des entreprises pionnières à avoir intégré dès 2020 le « Science-Based Target Network for Nature (SBTN) » et le « Corporate Engagement Program ». Le Groupe contribue ainsi à un travail collaboratif destiné à concevoir et à tester une méthodologie de calcul robuste permettant aux entreprises de définir des objectifs biodiversité respectant les limites planétaires. Ces travaux sont régulièrement partagés dans le cadre du Lab Capital Naturel, cofondés par le WWF France et la Chaire

Comptabilité écologique, soutenue par la fondation AgroParisTech. En 2022, Bel a témoigné aux côtés d'autres entreprises pionnières pour inciter les autres acteurs à s'engager. Le Groupe a également signé, en amont de la COP 15 sur la biodiversité, la campagne « Make it mandatory », initiée par Business For Nature, pour inciter les pouvoirs publics à rendre obligatoires pour toutes grandes entreprises et institutions financières l'évaluation et le reporting de l'impact de leurs activités sur la biodiversité.

3

CONCEVOIR DES PORTIONS DURABLES ET LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Au cœur du modèle de Bel, la portion individuelle sert la mission du Groupe en rendant les produits plus accessibles, en apportant la juste dose nutritionnelle et en évitant le gaspillage alimentaire. En résulte une forte responsabilité de mettre en œuvre une politique engagée et innovante de gestion des emballages et de prévention du gaspillage.

➤ L'ÉCOCONCEPTION AVEC BABYBEL ET BOURSIN

Premier levier d'action pour des emballages responsables : l'écoconception. Grâce à son outil d'analyse de cycle de vie eQopack, Bel simule et évalue l'impact de ses emballages. Depuis son lancement en 2021, 145 projets ont été évalués et ont conduit à des innovations telles que le sachet de Babybel Plant-Based, composé à 97% de papier, permettant une économie de 18 tonnes de plastique par an.

➤ UN ALUMINIUM RESPONSABLE À L'USINE DE SABLÉ-SUR-SARTHE

L'aluminium représente seulement 6% des tonnages d'emballage du Groupe, mais occupe une place symbolique dans son portefeuille de marques. Depuis juin 2022, l'usine de Sablé-sur-Sarthe, où sont produits les Kiri en portions aluminium, est certifiée ASI Performance Standard et ASI Chain of Custody Standard, garantissant un approvisionnement responsable. C'est la première usine Bel et la 2^e usine agroalimentaire au monde à être certifiée sur ces deux standards.

➤ GOURDES RECYCLABLES CHEZ POM'POTES

Pour favoriser son intégration dans l'économie circulaire, 100% du plastique utilisé dans un emballage doit être prêt au recyclage. En 2022, une modernisation de cinq machines de l'usine de Boué a été amorcée pour proposer une gourde de compote mono-matériau et recyclable, combinée à un bouchon allégé de 40% permettant une réduction de 35% des émissions de CO₂ liées à leur production, comparativement à 2018. L'objectif est de produire des gourdes recyclables sur toutes les lignes de l'usine à l'horizon 2025.



L'USINE DE SABLÉ-SUR-SARTHE, 2^E USINE AGROALIMENTAIRE CERTIFIÉE ASI PERFORMANCE STANDARD ET ASI CHAIN OF CUSTODY STANDARD AU MONDE

➤ LUTTER ENSEMBLE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Près de 40% des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine sont gaspillés. Lutter contre le gaspillage alimentaire constitue un enjeu sociétal, éthique et environnemental majeur. Bel souhaite faire partie de la solution et traquer le gaspillage alimentaire partout, en commençant par ses usines. Le Groupe s'est associé avec divers partenaires, comme la start-up Too Good To Go pour sensibiliser ses consommateurs aux dates de péremption, à travers ses produits La Vache qui rit, Apéricube®, Kiri, Pom'Potes et GoGo squeeZ dans divers pays d'Europe. Le Groupe a également rejoint l'initiative 10x20x30 du « Consumer Goods Forum », s'engageant ainsi à réduire de 50% le gaspillage alimentaire d'ici à 2030, par rapport à 2021. Enfin, en 2022, le Groupe a traduit ses engagements dans sa « Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire » et ainsi donner plus de visibilité à toutes les initiatives menées par le Groupe.



En tant qu'acteur responsable, nous avons toujours cherché à limiter l'impact environnemental de nos usines. Depuis plus de 15 ans, nous avons fait de la réduction des consommations énergétiques et de la décarbonation un pilier de notre stratégie de développement industriel. Aujourd'hui, face à la crise inflationniste, nous voyons toute la pertinence des choix audacieux que nous avons faits. »

AUDE BOUCHERY

Directrice environnement
du groupe Bel



LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

➤ CONTRIBUER À LA NEUTRALITÉ CARBONE DES SITES DE PRODUCTION EN 2025

Bel a toujours cherché à limiter au maximum l'empreinte environnementale de ses usines. Pour cela, le Groupe a développé une démarche reposant sur trois axes :

- 1 réduire les consommations grâce à des programmes d'amélioration continue pour l'eau : Wasabel (« Water Saving at Bel ») et pour l'énergie : Esabel (« Energy Saving at Bel »). Chaque site dispose d'un recueil de bonnes pratiques pour suivre ses consommations et bâtir ses plans d'action pour les réduire ;
- 2 renforcer l'efficacité énergétique : le site de Dole, par exemple, est équipé de deux pompes à chaleur. La chaleur, dite « fatale », issue de la production est récupérée pour chauffer les bâtiments administratifs de l'usine – réduisant ainsi les besoins en gaz et en eau ;

À L'USINE DE DOLE,
GRÂCE À DEUX
POMPES À CHALEUR,
LA CHALEUR
« FATALE » ISSUE DE
LA PRODUCTION EST
RÉCUPÉRÉE POUR
CHAUFFER LES
BÂTIMENTS
ADMINISTRATIFS

3 accélérer la transition vers des énergies renouvelables : le Groupe Bel dispose de trois chaudières biomasse, et deux projets sont prévus pour 2023 au Maroc et aux Açores. Deux sites Bel sont aussi pourvus de capteurs photovoltaïques (Vietnam et Portugal) et un 3^e projet est à l'étude sur le site de Pacy-sur-Eure. Un plan de conversion des usines à l'achat d'énergies renouvelables est en cours. 89% de la consommation totale d'électricité du Groupe est déjà issue de sources renouvelables grâce aux conversions, en 2022, des sites de MOM aux États-Unis et de Bel au Maroc, au Vietnam, au Portugal et en Turquie.

► **DONNER AUX COLLABORATEURS LA BONNE INFORMATION POUR AGIR**

Le Groupe a développé un outil pédagogique, le Bel Carbon Impact, qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques, segments et produits, et permet de suivre ses émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En 2022, Bel a réalisé pour la première fois des plans carbone spécifiques à chacune des marques et aux métiers les plus contributeurs en carbone (amont laitier, transport, packaging). Puis les pays ont, dans le cadre du processus budgétaire, remonté leurs engagements sur les sujets prioritaires. Ces moments de discussion ont eu un double objectif : permettre aux équipes concernées d'obtenir une meilleure visibilité des émissions de leur périmètre d'action et l'opérationnalisation du plan carbone de Bel à tous les niveaux de l'organisation.

La stratégie carbone et son outil de développement, Bel Carbon Impact, ont permis au Groupe de remporter le prix du projet de l'année 2022 des Digital Finance Awards de Future of Finance, le Trophée LSA de l'innovation, catégorie Développement de la responsabilité environnementale-Industriels et le Trophée de l'Engagement local de la ville de Suresnes, catégorie Environnement. Cet indicateur carbone intègre **l'indice d'impact positif du Groupe***, dispositif innovant d'indicateur d'impact positif qui consolide cinq critères, parmi lesquels l'accessibilité ou la contribution à une agriculture régénératrice.

► **DÉVELOPPER DES PROJETS DE TERRAIN AYANT UN IMPACT POSITIF SUR LE CARBONE, LA BIODIVERSITÉ ET LES TERRITOIRES**

Bel cherche à séquestrer ses émissions incompressibles pour contribuer à la neutralité carbone de l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025.

Bel soutient depuis 2022 de nouveaux projets de séquestration carbone, au plus proche de ses activités et de ses territoires d'implantation. Le Groupe a, par exemple, signé un partenariat avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois (AFB) pour financer des projets de plantation en France, avec l'ambition de placer la biodiversité au centre des projets. Tous ces investissements seront labellisés « Label bas carbone » et garantiront la délivrance de crédits carbone sur une période de trente ans. Le Groupe participe également, à travers un mécénat avec le WWF France, au déploiement de différentes approches, comme le développement de l'agroforesterie, en collaboration avec la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire. Au total, 40 000 arbres vont être plantés dans le cadre de cette initiative.



* Voir p. 19.



**1444 VENDEURS
DE RUE BÉNÉFICIENT
DU PROGRAMME DE
DISTRIBUTION
INCLUSIF, SHARING
CITIES**



RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE NOS PRODUITS

La portion est la signature du Groupe Bel depuis 1921 et le lancement de La Vache qui rit. Elle contribue à l'accessibilité de nos produits en permettant à chacun d'avoir accès à des en-cas sains et équilibrés, facilement transportables, et en offrant la juste dose de bien-manger pour toutes les occasions de consommation : chez soi comme à l'extérieur.

► LES RENDRE ACCESSIBLES POUR TOUS

Bel a fait de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires, avec l'ambition de proposer une offre de qualité au plus grand nombre, partout dans le monde. Aujourd'hui, le Groupe propose ses produits à plus de 400 millions de consommateurs. En 2035, Bel a pour ambition d'atteindre les 600 millions de consommateurs. Pour cela, Bel a défini un indicateur de pilotage *For all consumers*, qui détermine le nombre de consommateurs ayant accès à ses produits.

Deux axes majeurs permettent d'évaluer l'atteinte de cet engagement :

- 1** l'adaptation de produits aux besoins et aux moyens de tous via l'accessibilité prix, le format portion et le développement de produits qui répondent aux besoins nutritionnels ;
- 2** l'accessibilité géographique et la mise à disposition des produits Bel via plusieurs canaux de distribution innovants et solidaires.

► LES ADAPTER AUX BESOINS NUTRITIONNELS ET AUX MOYENS FINANCIERS DE TOUS

Le Groupe travaille à rendre ses produits abordables, notamment là où le pouvoir d'achat peut rendre difficile l'accès à une alimentation saine, et d'autant plus dans le contexte économique inflationniste actuel. Au Japon, le format de Kiri a été légèrement revu afin de permettre au plus grand nombre de continuer à accéder à des produits sains et de qualité, et de proposer un meilleur équilibre entre format, prix et valeur ajoutée pour le consommateur. En parallèle, dans certains pays, Bel développe des partenariats pour améliorer l'accessibilité de ses produits. En France, Pom'Potes participe au programme MALIN, en partenariat avec la Caisse d'allocations familiales pour proposer des coupons aux personnes à faibles revenus et leur rendre plus accessibles les produits de grandes consommations. Quant aux États-Unis, les gourdes GoGo SqueeZ sont maintenant disponibles avec un format spécifique dans les « dollars channels », magasins où tout est au prix de 1 dollar US et qui permet de s'adresser à des publics plus précaires.

► ÊTRE ACCESSIBLES PARTOUT

Depuis 2013, Bel a lancé *Sharing Cities*, un programme de distribution inclusif qui vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des vendeurs impliqués dans ce projet. Ainsi, dans quatre grandes villes de pays émergents, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits. En échange, le Groupe accompagne ces vendeurs dans le développement et la pérennisation de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé ou à des formations professionnelles. Les conséquences de la Covid-19, puis le contexte inflationniste ont entraîné un fort recul du nombre de participants et des complexités à reconstruire les réseaux. Toutefois, le Groupe maintient son ambition de développer ce type de programme et travaille à adapter ses plans d'action pour y parvenir.



S'APPUYER SUR DES COLLABORATEURS ACTIFS

Engagés aujourd'hui, actifs demain, les 10 738 collaborateurs de Bel jouent un rôle central dans la transformation responsable du Groupe. Bel souhaite faire de chacun d'entre eux un acteur à part entière des changements nécessaires.

► PREMIÈRE ÉDITION DES « DAYS FOR GOOD »

En mai 2022, plus d'un millier de collaborateurs Bel dans 15 pays ont participé à la toute première édition des Days for Good. Cette initiative interne, organisée conjointement par les Directions des ressources humaines et de la communication interne du Groupe et par la fondation d'entreprise Bel, proposait aux salariés de s'engager dans des actions solidaires. Pendant cette Semaine de la solidarité, ils se sont impliqués au sein d'associations locales, œuvrant pour les populations vulnérables ou pour la défense de l'environnement. Ils ont collecté des vêtements et des denrées alimentaires, construit des serres ou planté des légumes, faisant écho à la fois aux actions engagées de longue date par la fondation d'entreprise Bel et à la signature adoptée en 2019 par le Groupe, *For All. For Good.*



DAYS
for Good



FONDATION

La fondation d'entreprise Bel fêtera en 2023 ses 15 ans. Depuis sa création, elle a déjà soutenu plus de 400 projets dans plus de 40 pays. Elle se concentre tout particulièrement sur le développement des cantines scolaires, lieu clé dans la vie des enfants. En 2022, la fondation a soutenu notamment des associations œuvrant dans ce sens au Sénégal, au Maroc, en Égypte ou encore à Madagascar. En France, la fondation se concentre sur le sujet de la précarité alimentaire des jeunes enfants et a lancé, en 2022, en collaboration avec la plateforme de financement participatif Ulule, un appel à projets spécifique qui a permis d'accompagner quatre nouvelles associations locales.

**400 PROJETS
SOUTENUS
DEPUIS 2008 PAR
LA FONDATION
D'ENTREPRISE
BEL**



UN TROPHÉE ENGAGÉ

Lors de la 9^e édition des « Trophées LSA La Conso s'engage », qui consacre les meilleures initiatives en matière de RSE, qu'il s'agisse de parité, de responsabilité sociale et sociétale, de diversité ou encore d'achats responsables, Bel a reçu le Trophée Politique d'engagement des collaborateurs autour de valeurs fortes pour son programme Actors for Good.



► SENSIBILISER ET MOBILISER

Dans le cadre du programme Actors for Good, lancé en 2021, Bel s'est engagé à former la totalité de ses collaborateurs au changement climatique en s'appuyant notamment sur La Fresque du Climat. Ces ateliers collaboratifs, basés sur les rapports du GIEC, visent à sensibiliser les participants et à développer des solutions individuelles ou collectives. Avec plus de 1500 collaborateurs formés, le Groupe est l'une des toutes premières entreprises à avoir obtenu le nouveau label « Certifié Fresque du Climat ». Quelques 80 facilitateurs internes ont déjà été formés pour animer ce dispositif partout dans le monde. En 2022, la démarche a été déployée auprès de l'ensemble des Comités de Direction de nos filiales – la France, la Belgique et les pays nordiques ayant même formé 100% de leurs collaborateurs – et dans deux usines pilotes (Lons-le-Saunier et Pacy-sur-Eure). En 2023, le déploiement continue avec une forte ambition renouvelée.

Indice d'Impact Positif 2022

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.



CLIENTS ENGAGÉS

En développant des partenariats avec ses clients et en menant des projets conjoints en faveur d'une transition alimentaire durable, Bel a pour ambition de devenir un partenaire clé pour inventer avec eux un nouveau modèle à impact positif.

OBJECTIF POUR 2025

Être classé dans le Top 5 en termes de satisfaction client de ses plus grands pays de distribution.

En 2022, 10 études sur 12 placent le Groupe dans le Top 5, soit 83% de son objectif.

2020 **83%** 2025



AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

En accompagnant les éleveurs, agriculteurs et 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 2022, le Groupe est à 61% de son objectif.

2020 **61%** 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 2022, le Groupe est à 401 millions, soit 90% de son objectif.

2020 **90%** 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 sous les +1,5°C.

OBJECTIF POUR 2025

Émettre au maximum 4,4 millions de tonnes de CO₂ sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En 2021⁽²⁾, les émissions du Groupe sont de 4,4 millions de tonnes de CO₂, soit 100% de l'objectif.

2020 **100%** 2025



COLLABORATEURS ENGAGÉS

En mesurant l'engagement des collaborateurs envers la mission du Groupe et ses valeurs, l'ambition de Bel est de développer leur sentiment de fierté, d'appartenance et de faire d'eux des acteurs du changement.

OBJECTIF POUR 2025

Avoir 77% d'employés engagés envers la mission du Groupe, mesuré par l'enquête annuelle Your Voice.

En 2022, le Groupe est à 76%, soit 99% de son objectif.

2020 **99%** 2025

BEL S'ENGAGE

Bel s'engage auprès de cinq 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 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 60%. Ils sont ensuite agrégés en un indice global, au centre du cercle.

(1) Des indicateurs amont laitier ont été sélectionnés en attendant les premiers indicateurs Agriculture Régénératrice.

(2) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seules les performances 2021 peuvent être présentées.





Une stratégie de conquête au service d'une mission ambitieuse

Au service d'une vision positive et accessible de l'alimentation saine, notre stratégie de croissance s'appuie sur quatre piliers : construire des marques positives, gagner en magasins et dans tous les réseaux de distribution, accélérer l'innovation positive et croître dans les géographies clés. Pour nourrir demain 10 milliards d'humains, nous élargissons nos territoires d'action, rééquilibrons notre portefeuille en développant le fruit et le végétal, et repoussons les frontières de l'innovation pour imaginer le futur de l'alimentation.



Les marchés et activités face aux défis de 2022

**LA PERFORMANCE DU GROUPE EN 2022 CONFIRME
LA PERTINENCE DE SES CHOIX STRATÉGIQUES
DE DÉVELOPPEMENT DESTINÉS À RENFORCER
SA POSITION D'ACTEUR MAJEUR DE L'ALIMENTATION.**

UNE CROISSANCE À DEUX CHIFFRES

Le Groupe a démontré à nouveau sa résilience, dans un environnement macroéconomique et financier volatil. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 3 595,3 millions d'euros, en croissance organique de +13,2%. Cette performance robuste s'explique par la forte croissance des volumes des nouveaux territoires, notamment de l'activité fruit sur l'ensemble des géographies, la très forte croissance de la Chine, la dynamique positive des ventes en Amérique du Nord, ainsi que par la gestion responsable des revalorisations de prix. La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est ainsi tirée par la hausse des ventes de GoGo squeeZ et de Pom'Potes, comme des autres marques cœur du Groupe, en particulier Babybel et Pom'Potes. De manière générale, toutes les marques et toutes les zones géographiques affichent une croissance positive de leur chiffre d'affaires sur l'année 2022.



+13,2%
de croissance
organique des
ventes en 2022

L'INNOVATION CONTINUE SUR LE LAITIER



En 2022, Kiri poursuit sa feuille de route d'innovation pour répondre aux préférences, usages et goûts des consommateurs. Ainsi, en France, il se décline en version biologique. En Asie, Kiri Goûter dévoile une nouvelle saveur à la myrtille. Enfin, en Arabie Saoudite, le nouveau format « jar » fait son apparition, facile à tartiner, il est idéal pour le petit déjeuner.

LA BELLE DYNAMIQUE DU VÉGÉTAL

Les gammes végétales de Babybel et de Boursin réalisent d'excellentes performances de ventes en Amérique du Nord, confirmant le fort potentiel de ces alternatives.



BABYBEL PLANT-BASED, N°1 DE SA CATÉGORIE AUX ÉTATS-UNIS EN 1 AN



NOUVELLE ANNÉE DE CROISSANCE RECORD DE L'ACTIVITÉ FRUIT



La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est notamment tirée par la progression à deux chiffres des ventes de GoGo squeeZ et de Pom'Potes.

DANS LES MARCHÉS MATURES, RÉSILIENCE EN EUROPE ET ACCÉLÉRATION EN AMÉRIQUE DU NORD

En Europe, Bel réalise une croissance organique de +8% grâce à un effet prix positif et à la résilience des volumes des marques cœur du Groupe. Le Royaume-Uni, le Portugal et l'Espagne enregistrent notamment une croissance à deux chiffres, tandis que la France maintient une dynamique positive. En Amérique du Nord, Bel poursuit sa dynamique de croissance positive avec une croissance à deux chiffres de l'activité fromage grâce à l'excellente performance des marques Babybel et Boursin. Le Canada voit également une nouvelle année d'accélération de ses ventes. Enfin, la situation économique se stabilise dans la majorité des marchés du Proche et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, permettant au Groupe d'afficher une croissance organique de +9,8%.

DANS LES NOUVEAUX TERRITOIRES, CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ FRUIT ET EXCELLENTE PERFORMANCE EN CHINE

En 2022, les nouveaux territoires enregistrent une forte croissance de +28,5% par rapport à 2021. La solide trajectoire de croissance de l'activité fruit se poursuit avec une progression à deux chiffres des ventes, soutenue par un effet de volume toujours positif et une excellente performance aux États-Unis, au Canada, en France et en Chine. La Chine poursuit son importante accélération, avec une très forte croissance de chiffre d'affaires, à deux chiffres pour la troisième année consécutive, sur l'ensemble de la gamme et l'ensemble des canaux de distribution, malgré une contraction du marché dans le contexte de la politique zéro-Covid.

Le Groupe se renforce à l'international

EN 2022, BEL EST PARTI À LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX TERRITOIRES EN VUE D'ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE DE SA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE.

CONFIRMER LE LEADERSHIP DANS LES MARCHÉS MATURES

Résilient en Europe, avec des marques génératrices de croissance organique, le Groupe accélère sa conquête en Amérique du Nord, zone géographique stratégique, en s'appuyant notamment sur ses marques fromagères phares Babybel et Boursin, et fruitières GoGo squeeZ et Pom'Potes. Aux États-Unis, Bel capitalise sur l'excellence opérationnelle de MOM et sur la créativité de la marque Boursin, qui a réalisé plusieurs lancements en 2022, des bouchées Boursin à l'ail et aux fines herbes, une crème Boursin à l'ail et aux fines herbes pour la cuisine et Boursin Plant-Based. Au Canada, où Bel vise le leadership de la catégorie végétale, elle a lancé en 2022 Babybel Plant-Based, également lancé aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

CÉDER ET CONSOLIDER SES POSITIONS AU MAROC

Au Maroc, le Groupe est présent depuis plus de cinq décennies. Il y dispose de positions et de marques fortes (dont La Vache qui rit, les Enfants, et Kiri). En juillet 2022 Bel a annoncé avoir signé avec le groupe Polmlek, un accord pour vendre sa participation détenue depuis 2015 dans Safilait pour se concentrer sur son activité historique : le fromage. L'opération s'est finalisée en décembre 2022. Le Maroc reste un marché clé pour Bel, qui continuera à y investir, notamment dans son usine de Tanger.



70%

**de participation majoritaire
du groupe chinois Shandong
Junjun Cheese Co., Ltd
en 2022**

CONQUÉRIR L'ASIE

En Inde et en Chine, Bel continue de développer ses marques globales en s'adaptant aux attentes des consommateurs locaux, notamment grâce à ses produits La Vache qui rit et Kiri. L'accélération de sa stratégie de conquête repose aussi sur des opérations de croissance externe en Inde (voir encadré) et en Chine. Le Groupe a pris en 2022 une participation majoritaire de 70% dans le capital du groupe chinois Shandong Junjun Cheese Co., Ltd. Basé dans le nord-est de la Chine, la quatrième plus grande zone de production de lait du pays, Shandong Junjun Cheese Co., Ltd opère principalement en tant que cofabricant, grâce à ses ressources financières, industrielles et de recherche et développement. Fondée en 2017, l'entreprise dispose d'un portefeuille de produits composé d'une large gamme de fromages et qui réalise une croissance annuelle de plus de 100% depuis 2018. L'acquisition réalisée par Bel comprend également les autorisations et licences requises pour exploiter l'usine de Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, une base industrielle locale précieuse.



Le partenariat de Britannia avec le Groupe Bel permettra aux consommateurs de profiter de produits fromagers de qualité internationale qui seront désormais fabriqués en Inde. Le fromage y est une catégorie insuffisamment représentée, et ce partenariat contribuera à développer la catégorie naissante, mais à croissance rapide, du fromage en proposant des produits innovants et en étant un leader dans la satisfaction des besoins évolutifs des consommateurs. »

VARUN BERRY

Vice-Président exécutif et Directeur général de Britannia Industries

1,4 MILLIARD D'INDIENS À SÉDUIRE

Pour accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde, Bel a annoncé, en novembre 2022, la création d'une joint-venture, Britannia Bel Foods Private Ltd, avec le leader indien de l'agroalimentaire, Britannia Industries Ltd. Ensemble, les deux partenaires entendent proposer aux consommateurs indiens une gamme de produits fromagers de renommée mondiale, nutritifs, délicieux et accessibles. Bel apporte sa marque et le savoir-faire du fromage et Britannia, sa marque également, sa compréhension du consommateur local et son réseau de distribution inégalé en Inde. Bel détient une participation de 49% dans la joint-venture, qui commercialisera ses fromages en associant les marques Britannia et La Vache qui rit.

Le Groupe se déploie dans tous les canaux de distribution

EN 2022, BEL A POURSUIVI SON DÉPLOIEMENT DANS LES PRINCIPAUX CANAUX DE DISTRIBUTION POUR RÉPONDRE À LA PROMESSE « POUR TOUS » DE SA MISSION.

L'ENJEU DE L'ACCESSIBILITÉ

Du e-commerce à la restauration hors domicile en passant par la grande distribution alimentaire, la conquête des canaux de distribution est l'un des piliers de la stratégie de croissance de Bel. Le Groupe s'adapte aux différents modes de distribution, au pouvoir d'achat et aux pratiques alimentaires des marchés où il est implanté. Ambition : rendre ses produits et marques accessibles, partout où sont les consommateurs.

En 2022, les ventes en e-commerce et en restauration hors domicile ont réalisé une croissance remarquable pour la seconde année consécutive. L'e-commerce continue son bon développement en Chine, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Irlande. Quant à la restauration hors domicile, c'est en France, en Chine et aux États-Unis qu'elle est en plein essor.

CONQUÉRIR TOUS LES CANAUX

Bel poursuit sa croissance sur l'e-commerce grâce à une accélération constante aux États-Unis et au Canada, à l'émergence de nouveaux marchés, comme les pays du Golfe et la Turquie, et à des lancements disruptifs menés dans certaines géographies, comme en Égypte, avec The Laughing Cow® Spread.

La stratégie de conquête des marques passe aussi et inévitablement par les grandes plateformes de livraison. Ainsi, en Chine, Kiri a été mis en avant dans un dessert sur Meituan, la plus grosse plateforme de livraison à domicile du pays, au potentiel de 650 millions de consommateurs. En France, les gourdes Pom'Potes sont maintenant disponibles sur Amazon.



Alors que le marché global de l'e-commerce a reculé en 2022, Bel a poursuivi sa croissance. De très belles performances, qui s'expliquent notamment par le développement, avec nos partenaires, d'initiatives inédites et audacieuses, et une attention apportée à la création des contenus et à des campagnes de qualité. »

ARNAUD VALETTE

Directeur e-commerce
du Groupe Bel



DES GAINS DANS LE « HORS DOMICILE »

En restauration hors foyer, l'année a été marquée par le renouvellement de la présence de Babybel bio dans le Happy Meal des 1 490 restaurants McDonald's en France, ainsi que par plusieurs nouveaux partenariats à l'international :

- en Corée du Sud, avec le lancement d'une crème glacée sous la marque Kiri dans les 1 400 points de vente de Baskin-Robbins ;
- aux États-Unis et au Canada, en ajoutant l'option d'une gourde GoGo squeeZ dans le menu enfant chez Subway pour proposer des desserts sains ;
- en France, La Vache qui rit et Babybel sont désormais disponibles dans les boutiques Relay, afin d'offrir des alternatives saines aux millions de voyageurs et consommateurs qui visitent l'enseigne.

Dans l'univers de la restauration collective, Babybel Original et Mini Rolls ont été référencés au Canada par le Breakfast club. Ce programme de nutrition scolaire, soutenu par le gouvernement canadien a pour objectif d'offrir des petits déjeuners aux enfants dans les écoles.

L'aspirationnel joue un rôle essentiel pour nourrir l'image et la visibilité des marques du portefeuille. Bel a noué en 2022 un partenariat avec Jean-François Piège. Le chef étoilé, ambassadeur du grand concours Boursin, a invité les établissements de la restauration commerciale à réinterpréter le burger à travers des recettes créatives avec une touche de Boursin.

Enfin, le Groupe développe aussi le cobranding. En France, la marque Daunat propose une salade avec une sauce au Boursin. À l'international, un contrat majeur a été conclu avec Bridor sur un feuilleté réalisé avec de La Vache qui rit.



ÊTRE DISRUPTIF EN ÉGYPTE

En Égypte, The Laughing Cow Spread, recette à tartiner de La Vache qui rit a été lancée en première instance, en e-commerce. Pour cela, Bel a conclu un partenariat exclusif avec Talabat Mart, l'un des leaders de la livraison à domicile. Le lancement a bénéficié d'un plan d'activation dédié et déployé sur l'ensemble des plateformes et réseaux sociaux du partenaire, maximisant l'impact et le succès de l'opération.



Le Groupe Bel a toujours été présent avec moi, de ma plus tendre enfance jusqu'à aujourd'hui. Cela reflète parfaitement ce que j'aime dans la gastronomie française. La cuisine est une chose qui doit évoluer, utiliser des ingrédients qui sont là depuis toujours pour faire la cuisine d'aujourd'hui et peut-être celle qui restera demain, et c'est ce que nous mettons en place avec les équipes de Bel. »

JEAN-FRANÇOIS PIÈGE
Chef cuisinier



Vers un nouvel équilibre du portefeuille

NOURRIR DEMAIN PRÈS DE DIX MILLIARDS D'HOMMES ET FEMMES NÉCESSITERA DE RÉÉQUILIBRER LES SOURCES D'ALIMENTATION D'ORIGINES ANIMALE ET VÉGÉTALE. CONSCIENT DE CET ENJEU, LE GROUPE TRAVAILLE À TRANSFORMER SON PORTEFEUILLE POUR ATTEINDRE À TERME 50 % DE PRODUITS LAITIERS ET 50 % DE PRODUITS NON LAITIERS⁽¹⁾.

LE FRUIT, SEGMENT PORTEUR

En 2022, Bel a franchi une étape décisive en finalisant l'acquisition du groupe MOM. MOM apporte à Bel la dynamique extrêmement forte du marché des produits à base de fruits et une culture de l'innovation, en ligne avec celle des équipes Bel : environ 70% de sa croissance est tirée aujourd'hui par l'innovation. Enfin, son arrivée permet à Bel de diversifier son offre à destination de ses cibles traditionnelles des enfants et des familles, mais aussi de conquérir de nouveaux consommateurs parmi les adolescents, avec Pom'Potes Battle 2 Fruits, des duos de recettes originales aux 3 fruits, et les adultes, avec Materne® Graines de lin et Chia ou Materne Onctueux végétal. L'offre de MOM vient aussi renforcer l'axe nutrition « positive » de Bel, avec notamment Pom'Potes Yogurtz+, une gamme laitière enrichie et sans sucre ajouté pour la Chine, ou avec deux gammes enrichies en nutriments pour les enfants, aux États-Unis, GoGo squeeZ Happy BrainZ et GoGo squeeZ Happy Immunez, et avec les gourdes Materne fruits et fibres prébiotiques en France.

GAMMES ENRICHIES EN NUTRIMENTS



LA POUSSÉE DU VÉGÉTAL

Pour équilibrer son portefeuille, Bel actionne différents leviers. Il étend la gamme de ses produits végétaux en s'appuyant sur ses marques internationales, avec par exemple Boursin Végétal en Europe, Babybel Plant-Based aux États-Unis et au Royaume-Uni et l'arrivée en 2023 de The Laughing Cow Plant-Based aux États-Unis, et en développant sa marque internationale 100% végétale, Nurishh. Ces innovations rencontrent un vrai succès auprès des consommateurs : en un an, Babybel végétal est devenu n°1 de sa catégorie aux États-Unis et 5^e au Royaume-Uni.

En France, l'initiative de collaboration en magasin et numérique « Le Lundi C'est Véggie », menée par la coalition d'action « Collaboration for Healthier Lives » (CHL) du Consumer Goods Forum, par les coprésidents de Carrefour et de Danone, et avec l'engagement de Barilla, Bel, Bonduelle, Fleury Michon, Happyvore, Labeyrie, Nutrition Santé, Savencia et Unilever, a remporté le prix Sirius.

Bel a également lancé, en février 2022, au sein de son siège un projet pilote destiné à se déployer dans le Groupe, le #MercrediVeggieTasty. En partenariat avec son prestataire de restauration, Bel propose une fois par mois à ses collaborateurs un menu gourmand, équilibré et 100% veggie.

NAMPA DOUBLE SA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Pour répondre à la demande croissante sur la marque GoGo squeeZ aux États-Unis, le groupe Bel a initié un projet d'extension de son usine américaine de Nampa (Idaho) pour un montant de 140 millions de dollars US.

Grâce à cet investissement, l'usine va doubler sa capacité de production et accueillir 150 nouveaux collaborateurs dès l'automne 2023.



LE VÉGÉTAL, PISTE D'AVENIR

Le groupe Bel a bénéficié du soutien du programme gouvernemental France Relance pour développer et industrialiser de nouvelles générations de fromages fabriqués à partir de protéines végétales. Cette subvention a permis au Groupe de mener une étude exploratoire visant à rechercher des matières premières et des protéines innovantes, à étudier les technologies et méthodes de production, à étudier les procédés de maturation et fermentation des matières végétales, et à analyser les attentes de consommateurs. Dix-sept innovations et rénovations (tranchés, râpés, en portion, à tartiner, etc.) à base de protéines végétales ont ainsi pu être développées et commercialisées, sous les marques Nurishh, Boursin, La Vache qui rit et Babybel. Cette subvention a également contribué au recrutement de nouveaux collaborateurs sur ses sites industriels produisant ces innovations et au sein de ses équipes Recherche, Innovation et Développement.

L'intégration de MOM se fait de façon très pragmatique, autour de deux objectifs : préserver les dynamiques existantes et mettre en commun nos forces. Les anciennes équipes de MOM ont pu s'appuyer sur l'expérience de Bel dans l'ingénierie et le management industriel pour réussir le doublement de capacité de l'usine de Nampa. C'est une accélération stratégique qui nous permet de nous projeter dans l'avenir. Ce n'est qu'un début : en France, en Amérique du Nord, mais aussi en Chine, nous avons de belles perspectives d'accélération. »

PASCAL COLAS

Directeur général de MOM

L'innovation pour inventer l'alimentation du futur

BEL S'ALLIE À DES PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES DE POINTE. AVEC EUX, IL REPOUSSE LES FRONTIÈRES DE L'INNOVATION POUR INVENTER DÈS AUJOURD'HUI LE FUTUR DE L'ALIMENTATION.

Comment répondre durablement aux défis actuels de l'alimentation mondiale – croissance démographique, enjeux de nutrition et de souveraineté alimentaire, impact environnemental de la production – et nourrir, à l'horizon 2050, près de 10 milliards d'êtres humains ? Pour Bel, la réponse passe par la recherche et l'innovation.

SUR LA VOIE DES FERMENTS DU FUTUR

Renforcer la naturalité des aliments, optimiser leurs propriétés sensorielles et leur profil nutritionnel, notamment pour des populations spécifiques, contribuer à la bonne santé du microbiote intestinal des consommateurs... autant de défis qu'entend relever le « Grand Défi Ferments du Futur ». Sous l'impulsion de INRAE ⁽¹⁾ et de l'ANIA ⁽²⁾, une trentaine de partenaires publics et privés – dont Bel – ont décidé d'unir leurs forces pour lever les verrous scientifiques et technologiques qui ralentissent l'innovation dans les domaines des ferments et, ainsi, accélérer la révolution agricole et alimentaire au service d'une alimentation sûre, saine et durable. Pour Bel, mieux comprendre les mécanismes de la fermentation alimentaire permettra d'offrir des produits végétaux encore plus savoureux, grâce à l'optimisation de leurs recettes, de leurs goûts et de leurs textures.

PARTENAIRE DE CHOIX DE LA FOODTECH

Les protéines sont essentielles à la santé humaine. L'ambition de Bel est d'intégrer dans ses produits des protéines novatrices et de qualité pour proposer des produits accessibles

ayant un impact moindre sur l'environnement. Le Groupe a entamé en 2022 une collaboration stratégique avec la start-up Superbrewed Food autour du développement d'une gamme de produits fromagers incorporant Superbrewed Protein. Cet ingrédient protéique riche en nutriments est issu de la fermentation de la biomasse. Il est fabriqué à partir de micro-organismes naturellement présents dans la nature qui transforment les fibres végétales.

Le Groupe a également conclu cette année un partenariat exclusif avec Standing Ovation. Cette start-up française a mis au point un procédé novateur de fermentation de précision qui permet de produire des caséines d'origine non animale. En tous points identiques à celles naturellement présentes dans le lait, ces protéines offrent toutes les qualités nutritionnelles et les fonctionnalités du fromage, ainsi que son bon goût traditionnel. Elles ouvrent la voie à des produits plus accessibles et à plus faible impact environnemental. La collaboration





« Le marché des protéines alternatives est en train de croître de façon exponentielle, et nous sommes déterminés à y jouer un rôle clé. Nous sommes très fiers de collaborer avec Bel, un groupe dont le savoir-faire fromager n'est plus à démontrer, dont les marques sont iconiques et dont le modèle de collaboration est idéal pour les start-up. »

**FRÉDÉRIC PÂQUES
ET ROMAIN CHAYOT**

respectivement Président
et Directeur scientifique,
co-fondateurs de
Standing Ovation

« Imaginer les solutions innovantes et pionnières pour une alimentation plus saine et durable, c'est ce à quoi nous nous attelons chez Bel. En travaillant main dans la main avec les meilleures start-up, nous ouvrons la voie à des recettes et produits végétaux de nouvelle génération, alliant qualité nutritionnelle, accessibilité et responsabilité pour nos consommateurs. »

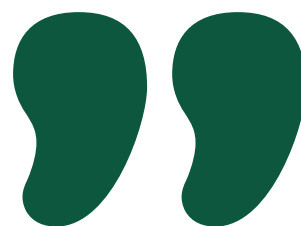
CAROLINE SORLIN

Chief Venture Officer
du groupe Bel

« Chez Bel, nous faisons le choix d'un modèle de "collaboration ouverte" avec les start-up de la FoodTech. Allier leurs savoirs et compétences aux nôtres est la garantie de parvenir ensemble à proposer des offres et produits qui répondront aux attentes de tous les consommateurs demain.

ANNE PITKOWSKI

Directrice recherche
et applications
du groupe Bel



est très concrète : les équipes Bel du site de Vendôme vont travailler avec celles de Standing Ovation sur l'application de ces technologies aux usages du Groupe.

**AUX ÉTATS-UNIS, PREMIERS PAS
VERS L'ALIMENTATION DU FUTUR**

Enfin, aux États-Unis, Bel s'associe avec Perfect Day, start-up leader dans le domaine des technologies de l'alimentation et qui produit et commercialise des protéines de lait d'origine non animale, obtenues par fermentation de précision. Ainsi, depuis janvier 2023, Bel propose sur le marché américain « Nurishh Incredible Dairy », sa première

gamme d'alternatives au fromage frais à tartiner, à base de protéines non animales. Ce lancement permet de proposer aux consommateurs des alternatives de base végétale en préservant le goût et l'onctuosité des fromages laitiers et avec une empreinte environnementale réduite : par rapport aux méthodes de production traditionnelles, l'évaluation du cycle de vie de la protéine Perfect Day montre ainsi une réduction de 97% des émissions de gaz à effet de serre.

(1) Institut national de la recherche agronomique.
(2) Association nationale des industries alimentaires.

2.





FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

2.1	Politique de gestion des risques	52
2.2	Hiérarchisation des risques	53
2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	55
2.4	Risques opérationnels	60
2.5	Risques financiers	68
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 et à transformer certains risques en opportunités afin de renforcer la résilience du Groupe aux facteurs exogènes, d'adapter au mieux son modèle d'affaires aux enjeux de développement, et de protéger son patrimoine ainsi que ses parties prenantes (collaborateurs, clients, consommateurs, 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 permette la résilience stratégique et opérationnelle du Groupe.

ORGANISATION

Cette politique s'appuie sur le 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 and Ethics*). La Direction des risques s'appuie sur un réseau de correspondants risques (directeurs financiers des clusters et des marchés, et contrôleurs de gestion et responsables qualité des usines) et déploie son dispositif de maîtrise des risques au sein des fonctions, des marques, des clusters et marchés ainsi que des usines. Dans le cadre du dispositif de gestion de crises, la Direction des risques coordonne un réseau de correspondants de crises (responsables qualité notamment) au sein des entités du Groupe.

Le comité des risques du Groupe se réunit à minima deux fois par an. Il revoit la politique, le dispositif de gestion globale des risques ainsi que la cartographie des risques du Groupe. La Direction des risques présente au Comité exécutif du Groupe, au-delà de la cartographie des risques, le dispositif global de gestion des risques. Cette dernière est revue, à minima une fois par an, afin de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques. Le Comité exécutif peut être amené à se positionner sur certains risques afin de renforcer certains plans d'action, dans le cadre de la politique générale de développement du Groupe et des investissements associés.

PRINCIPAUX PROGRAMMES DU DISPOSITIF

Cartographies des risques et plans d'actions associés

Le programme de cartographies des risques est décliné à chaque niveau de l'organisation (Groupe, clusters, marchés et usines). Les 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 degré de maîtrise. Les correspondants risques déploient la méthodologie d'analyse de risques au sein de

leurs entités, les comités de direction se réunissent pour attribuer les « propriétaires de risques » et valider leurs cartographies des risques. Enfin, pour consolider la cartographie des risques du Groupe, des entretiens sont menés avec des directeurs fonctionnels du siège, les directeurs généraux des marques et des clusters afin de compléter l'analyse des risques du Groupe.

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 23 janvier 2023. Les plans d'actions associés aux risques de la cartographie des risques du Groupe, des clusters, des marchés et des usines sont pilotés par la Direction des risques (pour le Groupe) et les correspondants Risques au niveau local (pour les clusters, les marchés et les usines).

Cet exercice de cartographie des risques est annuel, il est réalisé en amont des budgets des entités afin de prendre en compte les actions de gestion du risque par des investissements.

| Cartographie des risques de corruption

La démarche de cartographie des risques de corruption permet de répondre à l'évolution de l'environnement réglementaire. Elle comprend des exercices de cartographie des risques dédiée à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains et de l'environnement (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »). L'univers des risques utilisé dans le dispositif de gestion des risques couvre également les risques extra-financiers.

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

| Dispositif de gestion de crises

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

Cette procédure est déployée et appliquée à l'ensemble des entités du Groupe. Des cellules de crise par entité sont formalisées et préparées en cas de survenance de crises éventuelles. Enfin, un module de formation est déployé au sein de l'organisation et des exercices de simulation de crise sont organisés.

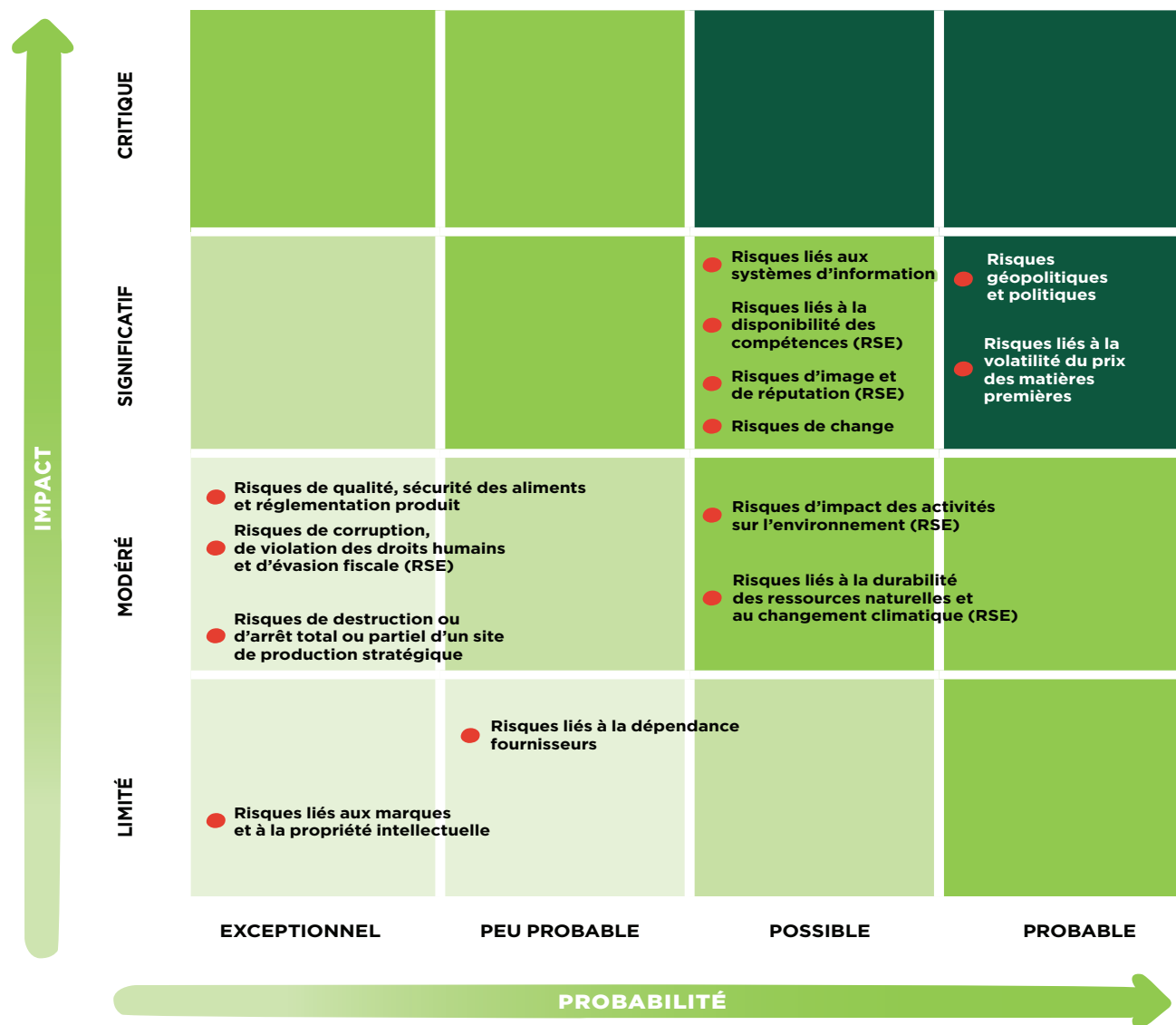
2.2 | HIÉRARCHISATION DES RISQUES

Le Groupe opère dans un environnement en constante évolution pouvant induire des risques exogènes, qui peuvent avoir un impact 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 les activités du Groupe, sa situation financière, l'image de ses marques, ainsi que ses perspectives à la date du présent Document d'enregistrement universel. Cependant, d'autres risques jugés non significatifs ou non identifiés à ce jour pourraient également affecter 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 la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par le Groupe de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de nouveaux événements 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, ainsi que par l'audit interne (cf. Section 4.3). Il est aussi porté une attention particulière au respect de l'éthique constamment renforcé au sein du Groupe et au déploiement de programmes de conformité.

Catégories	Facteurs de risques	Tendances
Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	Risques géopolitiques et politiques	↗
	Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie	↗
	Risques d'image et de réputation	=
	Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	↗
	Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale	=
Risques opérationnels	Risques liés aux systèmes d'information	=
	Risques liés à la disponibilité des compétences	↗
	Risques d'impact des activités sur l'environnement	=
	Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit	=
	Risques liés à la dépendance fournisseurs	↘
	Risques de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production stratégique	=
	Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	=
Risques financiers	Risques de change	=

MATRICE DES RISQUES

Méthodologie

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 23 janvier 2023 selon la méthodologie décrite en section 2.1 : « cartographie des risques et plans d'actions associés ». La matrice des risques prend en compte la double matérialité des risques (notés « RSE » au sein de la matrice). En effet, le modèle d'affaires du Groupe est construit en lien avec cette dernière, la performance du Groupe liant la dimension financière et économique aux enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (mentionnés dans le chapitre 3).

Ainsi, des facteurs de risques mentionnés au sein de ce chapitre 2 peuvent avoir un impact double :

- 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 de la Société est précisé au sein du chapitre 4 relatif au gouvernement d'entreprise (cf. section 4.3).

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

RISQUES GÉOPOLITIQUES ET POLITIQUES

DESCRIPTION DU RISQUE	GESTION DU RISQUE
<p>Les implantations du Groupe à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales, exposent à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa réputation, ses collaborateurs, sa situation financière, ses résultats ou son patrimoine. Le Groupe n'est pas exposé directement à la guerre en Ukraine, cependant les impacts liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie demeurent.</p> <p>Malgré la stratégie de diversification géographique, l'impact d'événements géopolitiques dans certaines régions dans lesquelles le Groupe opère reste pour partie imprévisible.</p>	<p>La stratégie de diversification géographique 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.</p> <p>Les événements géopolitiques et la mise en place de mesures de protectionnisme économique dans les régions du Maghreb et du Proche et Moyen-Orient continuent d'avoir un impact sur les activités commerciales et les résultats du Groupe dans cette région.</p> <p>La forte dégradation de la situation politique, économique, sociale et sécuritaire a conduit le Groupe à réduire ou ralentir ses activités dans un ou plusieurs de ces pays et à accélérer son développement sur d'autres marchés plus stables et favorables.</p> <p>La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire. Le Groupe met à leur disposition des outils, procédures et prestations pour optimiser leur sécurité.</p> <p>Signataire du Pacte mondial des Nations unies, le Groupe s'engage à protéger les droits essentiels de ses collaborateurs sur leur lieu de travail dans tous les pays où il est implanté et avec une vigilance particulière dans les pays où les risques d'atteinte au respect des droits de l'homme sont importants (voir les paragraphes 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs » et 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).</p>

RISQUES CORRÉLÉS

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

RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES ET DE L'ÉNERGIE

DESCRIPTION DU RISQUE

La volatilité des prix des matières premières utilisées par le Groupe pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats du Groupe. L'influence du prix du lait sur son niveau de production, les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix des matières premières laitières (lait, poudre, beurre, crème).

Les marchés continuent à être fortement impactés par la crise sanitaire et la guerre en Ukraine avec une forte volatilité et une reprise de l'inflation qui ont poussé les prix des Matières Premières à la hausse en particulier sur le deuxième semestre 2021 et le premier trimestre 2022.

La forte reprise de l'activité économique de mi-2021, le contexte lié à la guerre en Ukraine ainsi que la production réduite d'énergie nucléaire en France ont eu, en 2022, un impact sur l'augmentation et la volatilité des prix de l'énergie.

Dans ce contexte, le Groupe reste exposé aux conditions économiques, politiques ou réglementaires locales qui peuvent influencer sur sa capacité à répercuter les variations des prix des matières premières 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 attendue sur l'année et d'en tirer les enseignements en matière de management du Groupe.

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

Au-delà des accords entérinés avec ses clients et distributeurs, la faculté du Groupe de répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires locales (voir paragraphe 3.2.3 « Être un partenaire clé et engagé pour ses clients »).

L'augmentation des tarifs est soumise à une autorisation des autorités dans certains pays.

Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphes 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).

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, 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 de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production logistique
- Risques de change

RISQUES D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

DESCRIPTION DU RISQUE	GESTION DU RISQUE
<p>L'image et la réputation/e-réputation (perception de l'entreprise par ses parties prenantes) de la marque du Groupe et de ses marques commerciales font partie intégrante de la valeur de l'entreprise. À ce titre, toute atteinte à l'image du Groupe et de ses marques peut engendrer des répercussions sur ses activités commerciales, ses résultats financiers, et par conséquent, son développement.</p> <p>De 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 attaques peuvent être fondées ou non, résultant d'une situation avérée ou non, et porter sur une très large diversité de sujets comme la qualité et la sécurité alimentaire de ses produits, l'éthique de l'entreprise et ses engagements sociétaux et environnementaux ou être liées à des tensions géopolitiques.</p> <p>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 commerciales.</p>	<p>Le Groupe conduit ses affaires de manière éthique. Il entend ainsi voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs et ses partenaires, les principes et règles définis dans son Code de bonnes pratiques des affaires (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »).</p> <p>Le Groupe est notamment particulièrement vigilant à la communication faite par ses marques. Il a rejoint le mouvement volontaire européen EU Pledge et est signataire du programme FAIR de l'Union des annonceurs en France (voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une consommation responsable auprès de ses consommateurs »).</p> <p>En 2022, le Groupe en France a annoncé devenir la première entreprise de l'agroalimentaire à adopter le Certificat de l'Influence Responsable dès 2023. En déployant cette initiative de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP), s'engage à ne travailler qu'avec des créateurs de contenu l'ayant obtenu, pour être certain que les profils choisis connaissent l'ensemble des règles responsables de leur secteur.</p> <p>Les marques du Groupe renforcent leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés. Elles veulent mettre à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements équilibrés et plus respectueux de leur environnement. Le Groupe est également vigilant à ce que leur discours reflète fidèlement ses pratiques (voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une consommation responsable auprès de ses consommateurs »).</p> <p>En parallèle, le Groupe a par ailleurs renforcé son dispositif de gestion de crise afin de détecter au mieux des signaux faibles, mobiliser rapidement l'organisation en cas de crise et apporter les réponses adaptées aux différents scénarios de crises.</p> <p>Depuis décembre 2017, le Groupe mesure sa réputation trimestriellement, sur le territoire français selon la méthode du Reputation Institute. Cette méthode est également utilisée aux États-Unis et au Maroc depuis 2021.</p> <p>Enfin, le Groupe s'est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne en 2014 (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).</p>

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

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. La multiplication des événements météorologiques extrêmes (canicule, sécheresse, inondation, etc.) s'ajoute à des tendances de fond telles que la hausse des températures et l'évolution des régimes de précipitations. Ces phénomènes entraînent des conséquences profondes pour le secteur agricole et la sécurité alimentaire au niveau mondial.

La disponibilité des ressources naturelles et les conséquences de l'évolution du climat nécessitent une adaptation permanente du modèle agricole et alimentaire au niveau mondial, dont les impacts restent difficiles à anticiper.

GESTION DU RISQUE

Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque, selon les critères du *Water Risk Filter*, lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2020, 58 % des sites de production du Groupe (chiffres retraités de la sortie du périmètre de Leerdammer) étaient situés dans des zones où la disponibilité de la ressource en eau était identifiée comme à risque.

Par ailleurs, afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles et ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe travaille sur l'ensemble de sa chaîne de valeur au développement de programmes améliorant la résilience de son approvisionnement en matières premières (autonomie protéique des fermes, choix de matériaux renouvelables, etc.), optimisant ses besoins en énergie (chaîne logistique, programme d'efficacité énergétique en usine, démarche d'écoconception, etc.) et le recours à des énergies renouvelables (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre le changement climatique »). 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. Aussi, le Groupe a également démarré une réflexion sur les leviers de séquestration du carbone résiduel, notamment en rejoignant le Fonds *Livelihoods* et l'exploration d'autres projets aux impacts positifs multiples (sur les plans environnementaux, sociaux, économiques).

Par ailleurs, le Groupe diversifie son portefeuille de produits pour rééquilibrer la part de protéine végétale et animale à travers des produits à base de fruits et de végétaux (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux ») qui nécessitent moins de ressources naturelles pour les produire et émettent moins de gaz à effet de serre (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre le changement climatique »).

Enfin, pour limiter le recours à de nouvelles ressources, le Groupe cherche à s'inscrire au maximum dans une dynamique d'économie circulaire pour ses emballages et dans la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphes 3.5.1 « Lutter contre le gaspillage alimentaire », 3.5.2 « Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables » et 3.5.3 « Encourager et faciliter le recyclage de ses produits »).

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

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

DESCRIPTION DU RISQUE	GESTION DU RISQUE
<p>Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation et de distribution et de la localisation d'une partie significative de ses collaborateurs dans des pays exposés, le Groupe est naturellement confronté à des risques exogènes de corruption, d'évasion fiscale ou de violations de droits humains.</p> <p>Ces risques peuvent concerner les collaborateurs, mais également les relations avec les communautés et autorités locales ainsi que les partenaires du Groupe, notamment les producteurs agricoles.</p> <p>Malgré cette attention constante, l'exposition à un risque d'agissements isolés, marginaux et contraires aux pratiques et engagements du Groupe en la matière ne peut être totalement exclue. En cas de survenance du risque, les sanctions et actions nécessaires seraient prises sans délai.</p>	<p>La Direction générale porte une attention constante au respect de ses politiques concourant à la maîtrise des risques de corruption, de violation de droits humains et d'évasion fiscale.</p> <p>Sa préoccupation est constante et ses engagements de longue date sur ces sujets (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.5 « Plan de vigilance »).</p> <p>Conformément aux dispositions prévues par les lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance », le Groupe a ainsi mené un exercice approfondi de cartographie des risques associés, portant tant sur ses activités propres que sur celle de ses fournisseurs, permettant une identification de ces risques et la formalisation de plans d'actions appropriés (voir paragraphes 3.1.5 « Plan de vigilance »). Cet exercice fait l'objet d'une mise à jour régulière conformément aux exigences légales. Le dispositif d'évaluation des fournisseurs et des clients s'est également renforcé (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).</p> <p>Sur le plan fiscal, le Groupe conduit une politique fiscale mesurée et bien maîtrisée. Il n'a pas de présence dans des pays à fiscalité privilégiée.</p> <p>Le Groupe a mis en place une politique solide de prix de transfert et négocie des accords préalables de prix de transfert avec différentes administrations fiscales afin de sécuriser ses transactions intercompagnies les plus importantes.</p>

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation

2.4 | RISQUES OPÉRATIONNELS

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

DESCRIPTION DU RISQUE	GESTION DU RISQUE
<p>Le Groupe dépend, pour sa gestion, de données issues de systèmes informatiques intégrés sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelles et la traçabilité de ses opérations. Malgré le suivi de ces applications et leurs améliorations constantes, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait pénaliser certaines prises de décisions et la rentabilité des opérations.</p> <p>Le Groupe est également exposé aux attaques informatiques et tentatives d'intrusion pouvant conduire à des pertes, vols ou fuites d'informations. Dans un contexte de digitalisation croissante et suite à l'émergence de la crise sanitaire, le nombre de ces cyberattaques et tentatives d'intrusion a par ailleurs considérablement augmenté.</p> <p>En dépit de l'ensemble des mesures prises, une défaillance des systèmes informatiques ou une intrusion malveillante est toujours possible.</p>	<p>Pour pallier ces risques, 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 sociétés 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.</p> <p>En parallèle, 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 en continu sont mis en œuvre et pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologiques. Le renforcement des efforts portant sur la sécurité des Systèmes d'Information avec, notamment, la priorisation haute des projets 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. Des informations complémentaires sont présentées au paragraphe 4.3.4 « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».</p>

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production logistique
- Risques d'image et de réputation

RISQUES LIÉS À LA DISPONIBILITÉ DES COMPÉTENCES

DESCRIPTION DU RISQUE	GESTION DU RISQUE
<p>Le phénomène de grande démission (« Great Resignation »), amorcé initialement aux États-Unis et s'exportant en Europe peut exposer le Groupe à des difficultés de recrutement, de gestion et de rétention de ses ressources humaines, indispensables pour assurer la continuité de ses activités.</p>	<p>Le Groupe ajuste en permanence sa politique de gestion de ses ressources humaines et de rémunération aux pratiques des marchés dans lesquels elle opère afin de limiter et anticiper les impacts possibles du phénomène de grande démission sur sa capacité à recruter et à retenir ses talents.</p> <p>Par ailleurs, et outre les rémunérations, le Groupe a défini fin 2020 un nouveau modèle social innovant et ambitieux dédié aux collaborateurs, autour de six axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer le sentiment d'appartenance, en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs ; • accroître l'épanouissement personnel en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, et également en favorisant l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (politique télétravail notamment) ; • promouvoir le développement des personnes, avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes ; • améliorer la reconnaissance des individus, en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ; • assurer la sécurité et le bien-être au travail en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité, mais également en améliorant la qualité.
<p>RISQUES CORRÉLÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risques d'image et de réputation 	

RISQUES D'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

DESCRIPTION DU RISQUE

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

En effet, certaines pratiques agricoles peuvent avoir un impact sur les ressources naturelles ou le climat, notamment via le recours à de l'alimentation animale ou à des matières premières pouvant être liées à la déforestation.

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

GESTION DU RISQUE

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »).

Il met ainsi en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur.

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, le développement d'une offre de produits moins carbonés à base de fruits et de végétaux, des usines économes et innovantes (efficacité énergétique et développement des énergies renouvelables), des packagings éco-conçus, des transports optimisés, etc.) ;
- réduction des risques d'atteinte à l'environnement et à la bio, et de déforestation liés aux approvisionnements via sa politique « 0 déforestation » allant de l'alimentation des vaches à la conception des packagings en passant par les ingrédients utilisés dans nos recettes ;
- préservation de la ressource en eau en réduisant sa consommation et en minimisant les impacts sur la qualité des cours d'eau.

Cette démarche est détaillée dans le paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ».

RISQUES CORRÉLÉS

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

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT

DESCRIPTION DU RISQUE	GESTION DU RISQUE
<p>La sécurité des aliments est au cœur des préoccupations du Groupe. Tous risques de sécurité des aliments prétendus ou avérés des produits du Groupe pourraient porter préjudice à ses consommateurs, à sa réputation, à son activité et à ses résultats. Les risques dépendent du type de produit concerné, mais existent à chaque stade du cycle de production : de l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs (vision de bout en bout nécessaire).</p> <p>Les risques liés aux produits amont sont principalement d'origine chimique, physique (corps étrangers) ou des risques de fraude (origine ou composition) et peuvent affecter les matières premières, intrants, emballages, etc. Le risque aval est plutôt de nature bactériologique pour les produits les plus fragiles (fromages de laiterie). En outre, comme tous les produits agroalimentaires, les produits de laiterie pourraient être exposés à des contaminations malveillantes. Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière et le lait dans sa naturalité peut impacter négativement les activités, par impacts médiatiques collatéraux et ce sans lien direct avec les activités du Groupe.</p> <p>Enfin, présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis aux réglementations établies par les États ou organisations internationales, applicables à ses activités en matière de fabrication, commercialisation et importation/exportation de denrées alimentaires. Il est notamment soumis aux normes sanitaires, environnementales et sécurité des personnes, aux régimes douaniers, et aux contrôles qualité.</p> <p>Les lois et réglementations sont, pour la plupart, multiples, changeantes et de plus en plus contraignantes. Tout changement de ces lois et réglementations ou toute décision administrative peut avoir un impact significatif sur les activités du Groupe et ses résultats financiers. Les nombreuses réglementations peuvent ainsi constituer une restriction indirecte à la commercialisation de ses produits.</p> <p>La qualité et la sécurité des produits du Groupe et le strict respect de l'environnement réglementaire dans lequel il évolue sont sa première préoccupation, ainsi qu'en témoignent les politiques de traitement du risque évoquées ci-dessus. Malgré cette attention et mobilisation constante des</p>	<p>Le Groupe dispose d'une structure de veille pour identifier le plus en amont possible les risques émergents (notamment du fait de la sensibilité qualité et sécurité alimentaire croissante des consommateurs), impactant directement ou indirectement ses productions. Après avoir pondéré les risques potentiels, le Groupe met en œuvre selon la criticité obtenue, les moyens de maîtrise les mieux adaptés et les plus performants à date. Le niveau de risque et le type de risque évoluant du fait de l'évolution du portefeuille produit du Groupe, ses moyens de maîtrise sont adaptés en conséquence.</p> <p>Le Groupe a mis en place une organisation, en charge d'animer, de coordonner et l'efficacité de l'ensemble des processus, des managements de systèmes, gestions de crises et des structures traitant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sécurité des aliments, réglementation et douane ; • qualité incluant systèmes de management ; • standards et qualification ; • expertise technologique. <p><i>Voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ».</i></p> <p>Elle recommande les politiques/orientations stratégiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes (y compris le processus de rappel / retrait produit).</p> <p>Elle a une mission d'alerte de la Directrice générale et de son Comité exécutif lors de toute situation majeure en rapport avec ses domaines d'activités.</p> <p>Sécurité des aliments, réglementations et douanes produits</p> <p>Cette organisation est chargée, à travers le réseau Qualité et Réglementation au niveau filiales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des politiques et de la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité des aliments, conformité et de la coordination des actions qui en découlent ; • des processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ainsi que de la gestion des alertes et des crises ; • de la construction d'un système de veille grâce à de multiples canaux dont un reporting des filiales ; • de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité des aliments, douanes, à tous niveaux (nationaux, européens, mondial). <p>Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, d'hygiène des process et des procédés, de sécurité et de sûreté des biens importés et exportés, de publicité, d'information consommateurs incluant l'information nutritionnelle et de régimes douaniers.</p> <p>Elle définit par ailleurs les plans de surveillance et de contrôle mis en œuvre ainsi que la qualité du système de traçabilité amont, aval, des composants et des composés.</p> <p>En outre, elle s'assure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la mise en œuvre des politiques définies, en particulier en ce qui concerne les processus d'analyse des risques alimentaires lors des étapes de production (HACCP, référentiels hygiène, etc.) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ; • de la sécurité et sûreté des biens entrants et sortants via une démarche de certification Opérateur Économique Agréé full (sécurisation des flux import/export) ; • de la mise en œuvre de la politique de Food Defense intégrant des processus de prévention des risques d'intrusion et/ou de malveillance ; • de la mise en œuvre de la politique de Food Fraud intégrant les processus de prévention des risques matières premières, des plans de surveillance mis en œuvre par les sites industriels ;

DESCRIPTION DU RISQUE

équipes, la survenance du risque ne peut être totalement exclue, mais le dispositif décrit doit permettre au Groupe de le détecter dès que possible et dans tous les cas d'en limiter considérablement les impacts.

GESTION DU RISQUE

- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité des aliments.

Qualité

La Direction qualité est également responsable de définir la politique qualité du Groupe et de vérifier sa mise en œuvre dans toutes les étapes, depuis la conception des produits jusqu'à leur consommation finale. Ses principales missions se déclinent à travers le réseau qualité constitué des niveaux du siège, des plateformes et sites industriels :

- définir et mettre à disposition la politique qualité Groupe et assurer sa mise en œuvre après validation ;
- définir et mettre à dispositions les règles et bonnes pratiques et standards à appliquer et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- définir et faire appliquer les modalités d'analyse des risques process et produits ;
- définir, mettre à disposition et faire appliquer les règles de management de la *Food Safety* et de l'HACCP à l'échelle du Groupe ;
- déterminer et déployer les mesures de maîtrises de conformité des produits (détection corps étrangers...) ;
- accompagner les mises en œuvre des référentiels de certifications ;
- déterminer les modalités de qualification des produits et process ;
- auditer les organisations, internes (sites) ou externes (sous-traitants, fournisseurs, prestataires) pour le volet qualité ;
- gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la qualité perçue par les clients (distributeurs ou consommateurs) ;
- assurer l'analyse de la performance et assurer le reporting qualité et la mise en œuvre de l'amélioration continue, en s'appuyant notamment sur le module Quality Management de SAP, garantissant ainsi la cohérence des informations, un pilotage consolidé et une intégration optimale des informations nécessaires à la traçabilité des produits ;
- former et accompagner les équipes du Groupe et les sites industriels. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes.

Cadre réglementaire

L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict.

Dans tous les pays où le Groupe fabrique ou importe, une analyse détaillée des réglementations en termes de qualité, de sécurité sanitaire et d'hygiène donne lieu à la rédaction d'un « référentiel » qui couvre l'intégralité desdites réglementations.

Au niveau européen, le « Paquet hygiène » est entré en application le 1^{er} janvier 2006. Cette réglementation comprend plusieurs textes législatifs. Elle met en place une politique unique et transparente en matière d'hygiène et de sécurité sanitaire des aliments, dans tous les pays de l'Union européenne : tous les exploitants sont concernés, depuis la production à la ferme jusqu'à la distribution des produits en passant par les usines de fabrication.

Le Groupe applique à l'ensemble des acteurs, de la production des matières premières jusqu'au consommateur, autant que faire se peut, les réglementations les plus exigeantes – qui sont pour la plupart les réglementations européennes. Dans certains cas, le Groupe se base sur des exigences plus strictes : ainsi, en ce qui concerne la gestion des allergènes, il en surveille plus de 23 au lieu de 14 demandés par la réglementation européenne.

Dans un souci d'harmonisation et de sécurité des aliments et d'excellence, le Groupe partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde, mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation

RISQUES DE DÉPENDANCE FOURNISSEURS

DESCRIPTION DU RISQUE	GESTION DU RISQUE
<p>Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières et les emballages). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché (voir paragraphe 1.1.3 « et son écosystème : dépendance et position concurrentielle »). 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.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe est aujourd'hui confronté aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.</p> <p>La politique de diversification des approvisionnements ajoutée à la mise en place des plans de contingence préserve le Groupe de risques majeurs dans sa chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, certaines matières n'étant disponibles qu'auprès d'un nombre très réduit de fournisseurs, les possibilités d'alternatives s'en trouvent réduites corrélativement.</p>	<p>La Direction des achats du Groupe a développé une démarche visant à limiter le risque de rupture d'approvisionnements en sécurisant une part de plus en plus importante de ceux-ci et l'accès aux volumes nécessaires à son activité en instaurant des accords-cadres annuels et pluriannuels avec un nombre restreint de fournisseurs stratégiques.</p> <p>Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence.</p> <p>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 des producteurs de lait de Ouest, par un accord pour une meilleure valorisation du lait qui reste inédit (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).</p> <p>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 diversifie ses approvisionnements.</p> <p>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. En 2018, le Groupe a également mené une cartographie des risques fournisseurs (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).</p>

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

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

DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe dispose de 29 sites de production en activité. La survenance d'un sinistre (notamment due à l'occurrence accrue d'événements météorologiques, ou à la possibilité d'actes de malveillance) pourrait entraîner la mise hors service totale ou partielle d'un site et affecter la production et la commercialisation des produits fabriqués du site concerné.

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

GESTION DU RISQUE

Pour sécuriser son outil de production, le Groupe l'optimise régulièrement en investissant notamment dans la sécurité et la sûreté de ses installations et de ses collaborateurs ; et met en place et audite tout aussi régulièrement des plans de prévention et de continuité d'activité. De plus le Groupe a élaboré et mis en œuvre des politiques et standards en matière de sécurité et de sûreté. Le Groupe a également souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation, présentées au paragraphe 2.6 « Politiques d'assurances et de couverture des risques » afin de couvrir ces risques.

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

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation

2.5 | RISQUES FINANCIERS

RISQUES DE CHANGE

DESCRIPTION DU RISQUE

La société Unibel et ses filiales sont exposées à des risques de change transactionnels en raison notamment des engagements commerciaux de ventes et d'achats significatifs conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle. Par ailleurs, la société Unibel détient des actifs, perçoit des revenus et encourt des dépenses et engagements directement ou par l'intermédiaire de ses filiales dans un grand nombre de devises. Les comptes consolidés étant présentés en euros, la valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses peut être impactée significativement par une évolution défavorable de l'euro.

En cas de dévaluation de la monnaie locale dans les pays où il n'existe pas d'instrument financier de couverture budgétaire, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter la profitabilité de l'entité concernée et d'affecter le résultat opérationnel ou financier du Groupe. Le risque de conversion n'étant pas couvert, la part en devises des contributions des filiales aux résultats consolidés du Groupe reste ainsi soumise à l'évolution de l'euro contre la devise locale de ces mêmes filiales.

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 et le Japon. Le Département trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le dollar, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises exposées au risque de transaction. Les couvertures n'excèdent pas un horizon de plus de dix-huit mois.

La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.15 « Instruments financiers » des états financiers consolidés du chapitre 5.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture budgétaire, 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

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. Certaines contraintes réglementaires ou exclusions géographiques imposent la souscription de polices locales. Les programmes d'assurance du Groupe sont tous placés auprès d'assureurs de premier rang. Le Groupe exerce un contrôle opérationnel en termes de négociation des polices, suivi des capitaux et risques garantis.

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

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 1^{er} janvier sauf contrats pluriannuels.

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

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

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

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

RESPONSABILITÉ CIVILE

Les principaux contrats traitant de la responsabilité 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.

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.



La Société n'a pas d'obligation légale de publier une DPEF conformément aux articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce. Elle a néanmoins décidé d'établir une DPEF de façon volontaire conformément aux dispositions des textes précités et de la publier dans le Rapport financier.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	72	3.10	Scorecard RSE	148
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	83	3.11	Annexe 1 : Contribuer aux objectifs de développement durable des Nations unies	150
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	102	3.12	Annexe 2 : Table de concordance GRI	151
3.4	Promouvoir une agriculture durable et régénératrice	110	3.13	Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	158
3.5	Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire	117	3.14	Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	161
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	124	3.15	Annexe 5 : Tableaux Taxonomie Européenne (éligibilité et alignement)	163
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	141	3.16	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	165
3.8	Application de la Taxonomie Verte Européenne aux activités de Bel	144	3.17	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux	169
3.9	Note méthodologique	146			

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

3.1.1 Un modèle d'affaires positif	72
3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers	74
3.1.3 Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise	76
3.1.4 L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires	77
3.1.5 Plan de vigilance	79

3.1.1 | UN MODÈLE D'AFFAIRES POSITIF

BEL ⁽¹⁾, UN ACTEUR ENGAGÉ DE LONGUE DATE

Entreprise familiale de plus de 150 ans, et acteur international majeur de l'alimentation, le groupe Bel propose des produits en portion issus du lait, du fruit et du végétal, avec l'objectif de donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous.

Depuis 20 ans, comme le démontre la frise historique ci-après, le Groupe structure sa démarche RSE et veut répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux par un nouveau modèle alimentaire ayant un impact positif sur son écosystème et créant de la valeur pour toutes ses parties prenantes.

UNE AMBITION PILOTÉE PAR DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INDICATEURS

Historiquement la responsabilité est au cœur des activités de Bel, qui est engagé dans une performance créatrice de valeur pour tous les acteurs qu'il côtoie et avec lequel il interagit.

Plus récemment, en 2020, Bel a fait le choix d'associer la responsabilité et la rentabilité comme leviers de son modèle de croissance. Bel est convaincu que ces deux dimensions, responsabilité et rentabilité, s'alimentent réciproquement.

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. Cette performance globale est mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers que Bel a choisi d'associer.

En 2022, afin d'accélérer l'opérationnalisation de ses engagements RSE et de faciliter leur pilotage, Bel a organisé son écosystème d'indicateurs RSE en fonction des cibles et de leur fréquence de pilotage attendue.

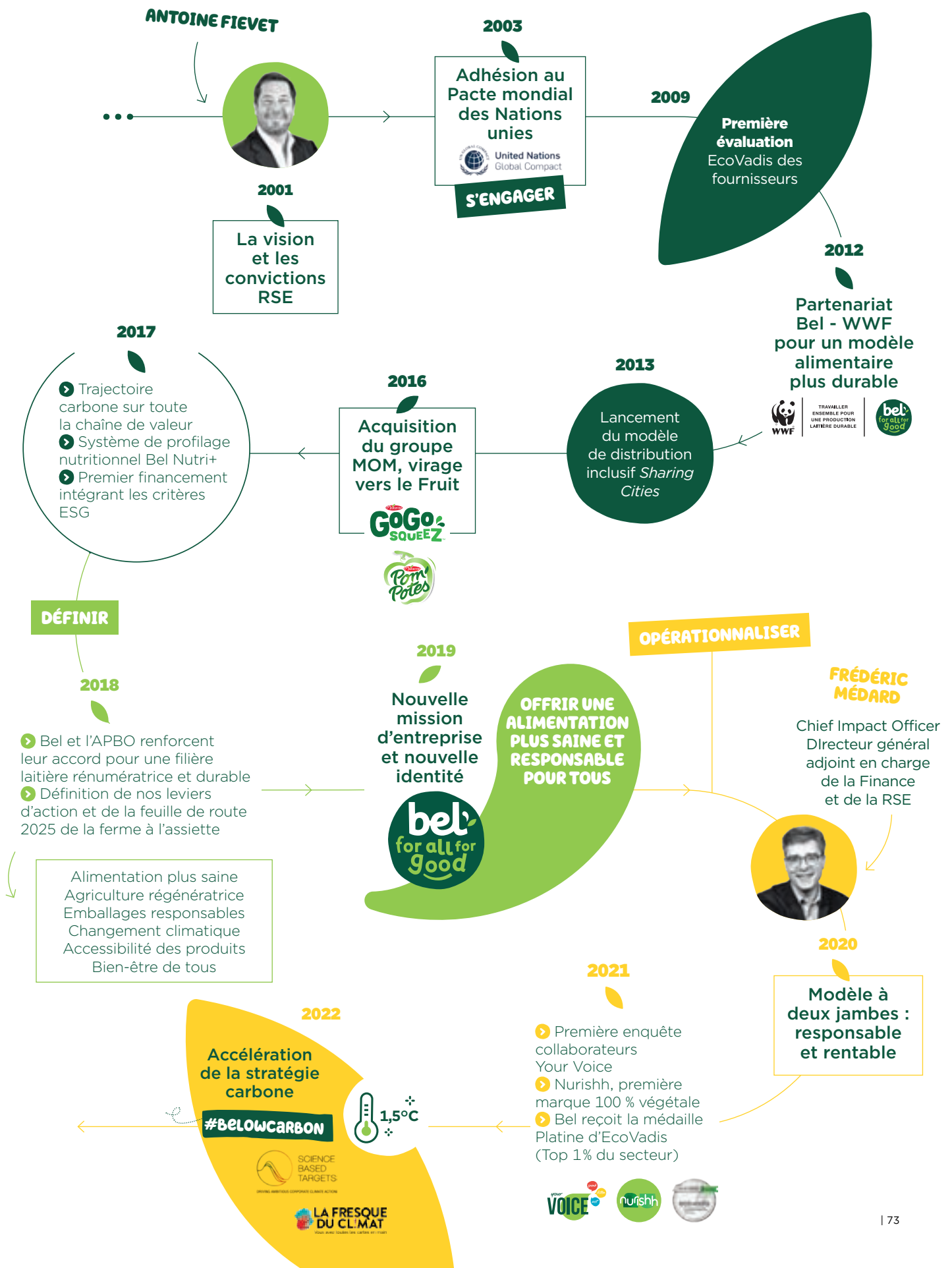
Ainsi en repartant des indicateurs publiés dans sa Déclaration de performance extra-financière (DPEF), qui fait état de l'avancement de l'ensemble de ses engagements RSE, Bel a sélectionné un nombre limité d'indicateurs stratégiques, qui ont vocation à être connus de tous et animés à tous les niveaux de l'organisation. Ces indicateurs stratégiques permettent de mesurer simplement et régulièrement la transformation de notre offre de produits sur les grands enjeux que sont l'empreinte environnementale, la recette et l'emballage.

Ces indicateurs stratégiques ont vocation à être pilotés sur le même calendrier et lors des mêmes moments de discussion que les indicateurs financiers, assurant un pilotage du modèle sur les deux « jambes » RSE et finance. Ce fonctionnement novateur permet d'assurer la pleine prise en compte des engagements RSE dans le fonctionnement opérationnel et la stratégie de l'Entreprise.

Enfin, le Groupe publie en 2022 son Indice d'Impact Positif visant à rendre compte de sa capacité à délivrer sa mission d'entreprise et à avoir un impact positif sur son écosystème. Pionnier dans le secteur de l'alimentaire, cet indice à score unique s'appuie sur des indicateurs existants et permet de rendre compte de la progression de Bel sur ses objectifs à 2035 auprès de ses parties prenantes clés (voir Chapitre 1 « Rapport Intégré »).

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

LA RESPONSABILITÉ AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE D'ACTIVITÉ DEPUIS PLUS DE 20 ANS



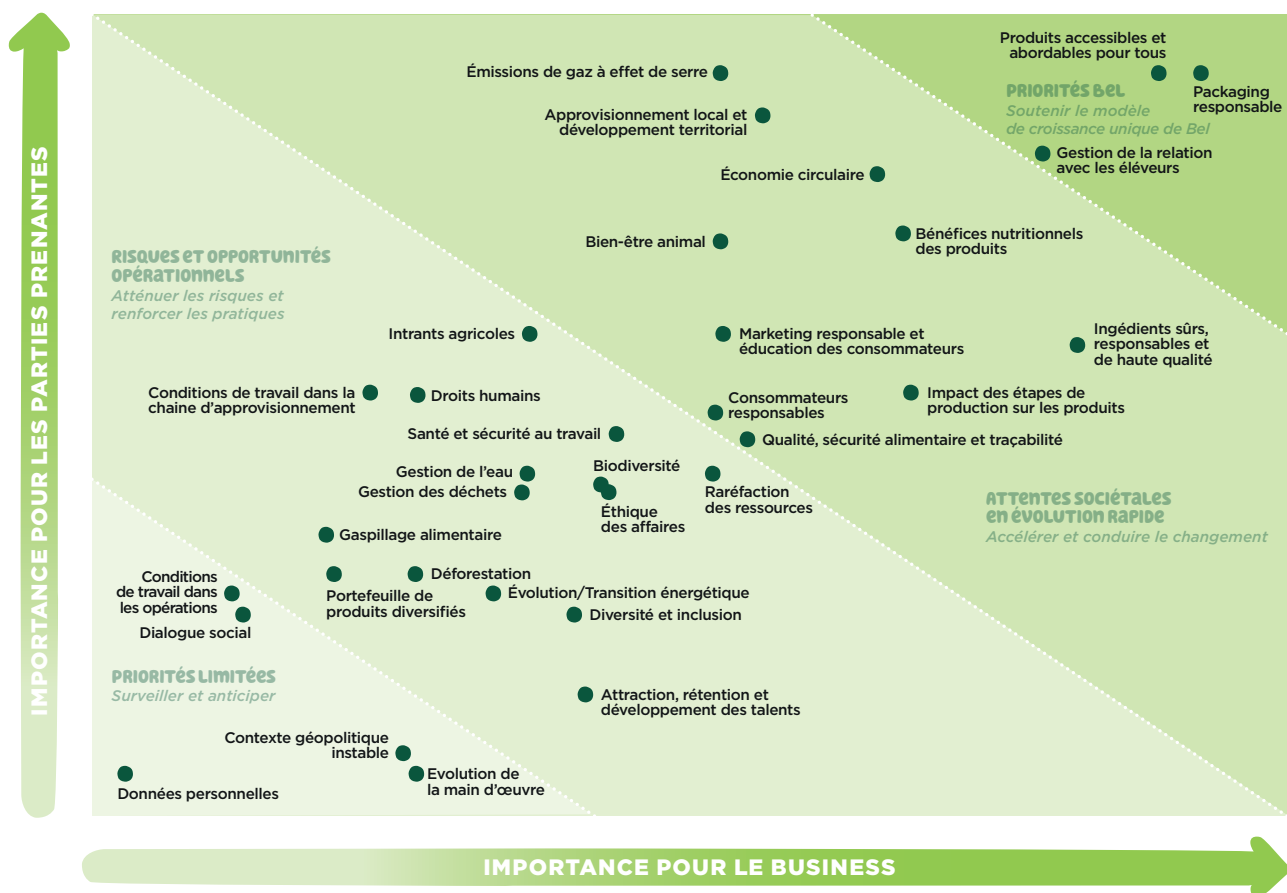
3.1.2 | ANALYSE DES PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS

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

- d'une part, sur le dispositif de gestion des risques Groupe. Plusieurs risques extra-financiers ont ainsi été considérés comme significatifs (voir Chapitre 2 « Facteurs de risques et politique d'assurance ») ;
- d'autre part, sur son analyse de matérialité, réalisée en 2018 et s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes représentatives de la diversité de l'écosystème du Groupe.

L'analyse a été revue en lien avec la direction des risques au cours de l'exercice 2022 sans identifier de nouveaux risques. Une refonte de la matrice est prévue en 2023 en lien avec la préparation de la CSRD.

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE



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

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

- concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire,
- lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale,
- renforcer l'accessibilité de ses produits.

Sur la base de ces travaux, le Groupe a identifié des risques et opportunités extra-financiers prioritaires. La présente Déclaration de performance extra-financière vise à présenter les politiques et plans d'action déployés par le Groupe pour maîtriser ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques. Dans le cadre de sa stratégie RSE, Bel s'est fixé une vingtaine d'objectifs à horizon 2025 qui sont regroupés dans une *Scorecard RSE* (Annexe 1 - *Scorecard RSE*) et permettent de couvrir les risques et enjeux matériels du Groupe.

NOS PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS ET LEUR SUIVI DE PERFORMANCE

Enjeux	Risques	Indicateurs Scorecard	ODD*
UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUTES SES PARTIES PRENANTES			
Construire un avenir durable avec ses collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">Risques liés à la santé et sécurité au travailRisques de discriminationRisques de disponibilité des compétences et perte de savoir faire critiqueRisques liés à l'attraction et la rétention des talents	<ul style="list-style-type: none">Zéro accident^(a)Part des femmes dans le Top managementFormation annuelle pour chaque collaborateurEngagement collaborateurs	1 3 5 8 17
Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">Risques d'atteinte aux droits sociaux et environnementaux via la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none">Score moyen EcoVadis des fournisseurs	8
Être un partenaire clé et engagé pour ses clients	<ul style="list-style-type: none">Risques liés à la pénétration du marché et aux attentes des consommateurs	<ul style="list-style-type: none">Alignement stratégique clients	17
Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs	<ul style="list-style-type: none">Risques d'image et de réputation	<ul style="list-style-type: none">Produits « positifs »	17
Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs	<ul style="list-style-type: none">Risques liés à l'accès au financement	<ul style="list-style-type: none">Financement indexé sur indicateurs RSE	17
CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE			
Proposer des produits de qualité, sûrs et sains	<ul style="list-style-type: none">Risques liés à la qualité des produits et à la santé des consommateurs	<ul style="list-style-type: none">Recettes « positives »Bel Nutri +Naturalité (O & 1E)	2 3 12
Améliorer la qualité nutritionnelle des produits			
Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains		<ul style="list-style-type: none">Educanut	
PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE			
Agir pour un amont laitier durable	<ul style="list-style-type: none">Risques liés aux pratiques d'élevage ou de culture	<ul style="list-style-type: none">Modèles sociétaux innovantsBien-être animalDiagnostic carbone à la ferme	1 2 8 12 15 17
Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux	<ul style="list-style-type: none">Risques d'atteinte aux droits sociaux et environnementaux via la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none">Approvisionnement responsable	12 15
Offrir le meilleur des fruits			
CONCEVOIR DES EMBALLAGES RESPONSABLES ET LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE			
Lutter contre le gaspillage alimentaire	<ul style="list-style-type: none">Risques de gaspillage alimentaireRisques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	<ul style="list-style-type: none">Taux de pertes et gaspillage alimentaire dans nos opérations^(b)	12 15
Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables	<ul style="list-style-type: none">Risques d'impact environnemental et réglementaire des emballages	<ul style="list-style-type: none">Emballages recyclables et/ou compostables à domicile	
Encourager et faciliter le recyclage des produits		<ul style="list-style-type: none">Emballages recyclables et/ou compostables à domicile	
LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE			
Lutter contre le changement climatique	<ul style="list-style-type: none">Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	<ul style="list-style-type: none">Émissions des Gaz à Effet de Serre (GES) scopes 1 & 2^(a)Émissions de GES scopes 1, 2 & 3Zéro déforestation	13 15
Utiliser durablement la ressource en eau	<ul style="list-style-type: none">Risques de rareté et de qualité de l'eau	<ul style="list-style-type: none">Consommation d'eau^(a)	6 9 12 13 15
RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS			
Contribuer à rendre accessible son offre au plus grand nombre	<ul style="list-style-type: none">Risques liés au changement des attentes des consommateurs	<ul style="list-style-type: none">Pour tous les consommateurs	1 2 10 17
Renforcer l'accessibilité géographique de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et solidaires	<ul style="list-style-type: none">Risques liés au pouvoir d'achat des consommateurs	<ul style="list-style-type: none">Programmes d'<i>Inclusive Business</i> (<i>Sharing Cities & Inaya</i>)	

(a) Indicateurs faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux présentée en Annexe 3.17.

(b) Hors *Scorecard RSE*.

Contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

Les enjeux suivants, bien que non ressortis dans l'analyse de matérialité, ont été traités au sein de la présente déclaration :

- promotion de la pratique d'activités physiques et sportives (voir paragraphe 3.3.3 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains ») ;
- mise en place d'accords collectifs au sein de l'Entreprise (voir paragraphe 3.2.1.5 « Promouvoir un dialogue positif »).

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

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

Le Groupe a choisi d'associer responsabilité et performance et de mesurer une performance globale des indicateurs financiers et extra-financiers, convaincu que ces deux dimensions s'alimentent réciproquement. La création en 2020 d'une direction intégrant Finance et RSE, avec à sa tête le *Chief Impact Officer* (voir paragraphe 3.1.1 « Un modèle d'affaires positif ») souligne sa détermination à marcher sur ces deux « jambes » d'égale importance pour garantir la pérennité des activités et des écosystèmes.

Bien au-delà du pilotage qui réunit les dimensions financières et extra-financières, cette gouvernance incarne la responsabilité d'agir pour un modèle plus durable, respectueux des hommes et de la planète.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, GARDIEN DES ENGAGEMENTS

Le Conseil d'administration du Groupe se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. En 2021, deux sessions d'une journée dédiées à la RSE ont été organisées auprès du Conseil d'administration puis des sessions régulières ont été organisées en 2022.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif, présidé par la Directrice Générale et rassemblant l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise, porte le modèle de croissance durable du Groupe. En 2022, des sessions annuelles du Comité exécutif dédiées aux sujets RSE ont été tenues régulièrement, afin de définir et valider les grandes orientations stratégiques qui engagent le Groupe sur le long terme.

LE COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ

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

LE COMITÉ OPÉRATIONNEL RSE, PORTEUR DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES RSE

Pour accompagner le déploiement de ce plan ambitieux, Bel dispose également d'un Comité opérationnel RSE qui regroupe plusieurs membres du Comité exécutif, ainsi que les Responsables des principaux métiers. Ce Comité se réunit cinq fois par an. Les réunions de ce Comité ont pour objectif de

valider les politiques RSE alignées avec les décisions stratégiques et les engagements du Groupe, ainsi que d'assurer un suivi de la *scorecard* RSE et de l'évolution des indicateurs de performance.

LE COMITÉ D'INVESTISSEMENT, GARANT D'UNE CROISSANCE DURABLE

Le Comité d'investissement, rattaché à la Directrice Générale, a pour objectif de cadrer et de valider l'ensemble des projets d'investissement du Groupe. Il se réunit huit à neuf fois par an.

Ce Comité est garant du respect des engagements RSE de Bel sur tous les nouveaux investissements industriels supérieurs à 300 000 euros. En effet, ces projets font l'objet d'une évaluation non seulement sur des critères de performance économique et financière, mais aussi via une grille d'évaluation sur des critères extra-financiers correspondant à l'ensemble des enjeux prioritaires – sociaux, environnementaux et sociétaux – du Groupe. En 2022, c'est aussi auprès de ce Comité d'Investissement que la mise à jour de la valeur du Prix Interne du Carbone d'ici 2030 a été validée.

LES COMITÉS SPÉCIFIQUES POUR GUIDER LES ENJEUX PRIORITAIRES

Le Comité opérationnel RSE est complété par des comités de pilotage spécifiques dédiés aux leviers d'action prioritaires du modèle de croissance durable du Groupe. Ils ont pour objectif de définir une feuille de route ainsi que de suivre le déploiement opérationnel et les progrès de cette dernière. Ces comités dédiés se réunissent cinq fois par an et rassemblent des équipes pluridisciplinaires.

LES COMITÉS DE PILOTAGE DES MARQUES CŒUR

Les équipes RSE participent à l'ensemble des comités marques, qui sont les instances de management des portefeuilles de projets d'innovation et de rénovation. Depuis 2020, une matrice d'évaluation RSE des projets permet de mesurer l'impact des innovations et rénovations sur les grands enjeux RSE du Groupe (impact carbone, profil nutritionnel, emballages, etc.).

DES RÉSEAUX DE COLLABORATEURS, SUPPORTS DU DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL

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

- un réseau de collaborateurs « Contributeurs » représentant les différentes fonctions du Groupe, dont la principale mission est de suivre et remonter les indicateurs RSE du Groupe ainsi que d'animer la démarche RSE dans leurs fonctions et leur communauté ;

- un réseau constitué de collaborateurs « Champions » notamment des Départements marketing et réglementaire et déployé dans les filiales du Groupe vient également enrichir ce dispositif. Le rôle de ce réseau consiste à accélérer le déploiement de la démarche RSE dans toutes les fonctions et géographies du Groupe ;
- un réseau de collaborateurs « *Actors for Good* » qui s'engagent sur des sujets à impact positif, et participent ainsi au déploiement de la stratégie RSE à l'échelle locale (voir paragraphe 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs »).

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

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Fermement attaché à lutter contre les risques de pratiques non éthiques comme la corruption et les atteintes aux droits humains et à l'environnement, le Groupe a depuis toujours placé l'éthique au cœur de la conduite de ses activités.

Par ailleurs, en adoptant les lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance », le législateur est venu encore renforcer la nécessité de placer l'éthique des affaires au cœur de la conduite des activités du Groupe au niveau mondial. Plus qu'un enjeu spécifique, il s'agit d'asseoir une culture et une pratique de l'éthique au quotidien à tous les niveaux du Groupe. Ainsi, répondant à cette nécessité, en janvier 2023, le Secrétariat général est devenu la Direction de la Confiance et de l'Éthique (*Trust and Ethics*).

POLITIQUES

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

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

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

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

Afin de décliner et préciser certains principes, le Code de bonnes pratiques a été complété par des politiques dédiées

à la lutte contre la corruption et aux règles du Groupe en matière de cadeaux.

Enfin, les politiques ou chartes « métiers » intègrent systématiquement les principes du Code de bonnes pratiques des affaires et les traduisent à l'une d'un domaine d'activité. Elles sont partagées avec les parties prenantes concernées (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).

PLAN D'ACTION

| Mise en place d'une gouvernance robuste

Afin d'assurer le respect de l'éthique tout au long de sa chaîne de valeur, le Groupe s'est doté depuis plusieurs années d'instances de gouvernance robustes, dont les rôles respectifs ont été arrêtés par le Comité exécutif, qui assurent l'application des valeurs et principes de Bel à tous les niveaux de l'entreprise. Cette gouvernance a été revue en 2021 avec la création d'un Département Risque et Compliance.

Créé en 2012, le Comité d'éthique et conformité du Groupe s'appuie désormais sur la Direction de la Confiance et de l'Éthique. Les Directions métiers (Direction juridique, Direction financière, Direction des opérations) et le réseau de référents éthique et référents compliance sont en charge de promouvoir la mise en œuvre des engagements et leur application opérationnelle. Ces derniers, présents dans chaque pays, sont chargés de déployer les actions nécessaires à la sensibilisation et à la formation des collaborateurs locaux au Code de bonnes pratiques des affaires et aux politiques attachées. Ils sont les relais locaux de toutes les initiatives menées au niveau du Groupe en matière d'éthique des affaires. Au total, le nombre de collaborateurs formés depuis 2019 au risque de corruption s'élève à 1 459.

La Direction de la Confiance et de l'Éthique interagit avec le Comité des risques et rend compte de ces travaux au Comité d'audit du Groupe.

Ce Comité a la charge de l'arbitrage et du pilotage des politiques de conformité, notamment en matière de respect des droits humains, de leur déploiement effectif et du suivi des dispositifs de formation y afférents. Il peut avoir la charge de traiter toute alerte éthique non résolue localement et être sollicité pour avis sur toutes questions en matière de conformité, notamment sur l'entrée ou le maintien en relation avec des partenaires stratégiques.

Participation à des initiatives internationales

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

Système d'alerte

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 permet aux collaborateurs, partenaires du Groupe, et à tout tiers en relation avec le Groupe de faire état de tout fait contraire à

l'éthique dont il serait le témoin ou la victime. Les alertes sont traitées conformément aux dispositions légales, notamment en termes de protection du lanceur d'alerte. Les modalités de traitement des alertes sont détaillées dans un guide spécialement élaboré à cet effet. Toute alerte remontée est traitée par le référent éthique local, tenu d'informer étroitement le coordinateur éthique Groupe des résultats d'investigation et des mesures proposées en réponse. Lorsque le traitement de l'alerte ne peut être géré localement (nature de l'alerte ou identité des personnes visées), l'alerte est traitée directement par le Comité d'éthique et de conformité du Groupe. En 2022, 7 situations ont fait l'objet d'une alerte, dont 4 sur des situations relatives au non-respect des droits de l'homme.

Information relative au risque d'évasion fiscale

Dans cette même démarche d'éthique des affaires, le Groupe applique une politique fiscale consistant à respecter toutes les lois et conventions fiscales en vigueur, à payer l'impôt juste, à appliquer les choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de ses activités, et à avoir une démarche responsable avec les autorités locales.

Au titre de l'exercice 2022 aucune conséquence sur ces points n'a été constatée dans le cadre des activités du Groupe lors de la mise en œuvre de mesure de contrôle interne, et le taux effectif d'imposition du Groupe s'établit à 33,4 %, en hausse par rapport à 2021. (voir Chapitre 5 « Informations financières et comptables » du document d'enregistrement universel).

Alertes enregistrées et traitées	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Nombre d'alertes enregistrées	4	4	3	7
Dont nombre d'alertes enregistrées relatives au non-respect des droits de l'homme	n.a. ^(b)	2	2	4

Nombre de collaborateurs formés	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (présentiel et e-learning)	1 078	1 450	1 450	1 459

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Nouvel indicateur défini en 2022.

3.1.5 | PLAN DE VIGILANCE

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

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

3.1.5.1 – L'IDENTIFICATION DES RISQUES COMME PIERRE ANGULAIRE DU DISPOSITIF

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

Néanmoins, dès l'adoption des lois « Sapin II » et « Devoir de Vigilance », le Groupe a choisi de mener un exercice dédié de cartographie des risques sur l'ensemble de ces sujets, qui vient alimenter le dispositif de gestion des Risques du Groupe (ERM). Une méthodologie commune a été arrêtée pour identifier ces risques.

| Sur les activités propres du Groupe

Afin d'identifier et de hiérarchiser les risques bruts en matière de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes ou d'atteinte à l'environnement, le Groupe a réalisé une première cartographie des risques en 2017, mise à jour en 2019 en tenant compte de trois critères :

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

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

Cette première phase d'étude a été complétée par une analyse approfondie des politiques et points de contrôle en vigueur au sein du Groupe qui permettent de limiter ces risques, afin d'adopter les plans d'actions appropriés. C'est dans le cadre du déploiement de ces premiers plans d'actions que le Groupe a notamment renforcé la gouvernance attachée à l'éthique et à la conformité (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») afin de disposer d'une organisation de référence à la hauteur des enjeux.

Cette méthodologie a été déclinée localement tout d'abord grâce à des formations dispensées à tous les Comités de Direction des filiales du Groupe, visant à sensibiliser les collaborateurs.

Des questionnaires d'autoévaluation sur les risques de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement, ont été complétés et analysés pour mesurer le risque réel à la lumière des politiques et points de contrôle en vigueur dans les filiales.

L'analyse de ces questionnaires d'autoévaluation a conduit dès 2018 à l'élaboration de plans d'actions déployés dans les filiales du Groupe.

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

Enfin, le Groupe s'est doté en 2019 d'un outil digital de cartographie des risques qui permet de réaliser des actualisations de cartographie sur le volet corruption. Une approche qualitative a été privilégiée basée essentiellement sur la formalisation de scénarios de corruption spécifiques à chacune des filiales du groupe Bel en tenant compte de facteurs exogènes aggravants le cas échéant (voir paragraphe 3.1.5.2 « Les actions mises en œuvre »). L'implication active de tous les comités de Direction locaux dans la détermination des scénarios de risques de corruption, l'identification de facteurs aggravants et enfin l'évaluation du niveau de maîtrise de ces risques a permis une réelle appropriation de ces enjeux par les opérationnels locaux qui demeurent les garants de l'éthique du Groupe dans leurs activités quotidiennes.

| Sur les activités de ses partenaires d'affaires

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

Les résultats de cette 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.

En 2021, le Groupe s'est doté d'un nouvel outil digital lui permettant d'analyser en masse son portefeuille et, sur la base d'un niveau de risque théorique, d'identifier les fournisseurs nécessitant des diligences plus poussées. L'outil digital précité permet alors de disposer, sur ce panel à risque théorique, de rapports détaillés permettant une prise de décision éclairée quant au maintien ou non de la relation d'affaires avec le fournisseur concerné. Ces rapports et la teneur des diligences réalisées sont conservés et accessibles sur la plateforme digitale dédiée. Il est précisé à cet égard que les sous-traitants, intermédiaires ou autres conseils sont des fournisseurs.

La cartographie des risques fournisseurs sera mise à jour en 2023 et portera sur les fournisseurs avec lesquels nous avons réalisé un seuil minimal de dépenses sur l'année précédente. En outre, un développement spécifique de l'outil digital de validation du référencement des fournisseurs a été lancé en 2021 permettant d'intégrer le « profil de conformité » du fournisseur dont le référencement est envisagé afin de définitivement sécuriser l'entrée des fournisseurs dans le panel.

3.1.5.2 – LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE

En matière de lutte contre la corruption

Le Groupe a complété son Code de bonnes pratiques des affaires par une politique cadeaux et une politique anticorruption. Elles ont été intégrées au Règlement intérieur des sites français après consultation des instances représentatives du personnel et communiquées à toutes les filiales du Groupe.

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

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

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques réalisé en 2017 et 2018, les Comités de Direction des filiales du Groupe ont une première fois été sensibilisés aux enjeux attachés à la lutte contre la corruption et aux comportements attendus de tous les collaborateurs du Groupe sur ce sujet. La réalisation d'ateliers de travail avec les Comités de Direction locaux a permis l'analyse des questionnaires d'autoévaluation et l'élaboration d'une typologie des risques de corruption spécifique en confrontant la liste des risques identifiés en central à la réalité de chacune des filiales, en tenant compte de leur environnement exogène.

Cet exercice de cartographie des risques a été renouvelé en 2020 sur l'ensemble des filiales et est mis à jour sur des bases régulières conformément aux exigences légales.

Par ailleurs, outre les formations présentielle ayant visé plus de 500 collaborateurs depuis 2015, un module d'e-learning dédié à la lutte contre la corruption a été déployé fin 2018 et a fait l'objet de nouvelles vagues de déploiement. Tous les membres des Comités de Direction des filiales du groupe Bel y ont participé, préalablement à l'exercice de cartographie de risques dédié à leur filiale. Ce module de e-learning a ainsi été suivi à date par plus de 1 000 collaborateurs du Groupe.

Enfin, l'ensemble du dispositif de lutte contre la corruption a fait l'objet d'un audit interne en 2019. Les conclusions du rapport ont été présentées au Comité d'audit du Groupe et les plans d'action y afférents font l'objet d'un suivi régulier.

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

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

Concernant ses autres parties prenantes externes, le Groupe a pris des mesures visant à être alerté en cas de condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur des listes noires en matière d'embargo de ses distributeurs, clients ou agents et complété ce dispositif de surveillance permanente par des évaluations poussées sur les parties prenantes les plus exposées. La digitalisation du processus est un projet pour l'exercice 2023 (voir paragraphe 3.1.5.1 « L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif »).

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

Enfin, dans le cadre de son plan d'action anticorruption, le Groupe a de nouveau communiqué à l'ensemble de ses partenaires les plus significatifs sa politique anticorruption et a introduit dans ses conditions générales d'achats et dans sa Charte des achats responsables une clause anticorruption. Le Groupe s'est également doté en 2021 d'un outil digital d'élaboration des contrats dans lequel ont été introduites les clauses éthiques et anti-corruption par défaut. Par ailleurs, le système d'alerte du Groupe a été ouvert aux parties prenantes externes via le site Internet Groupe, dont l'ergonomie a été revisitée afin de leur permettre un accès intuitif au système. Le traitement de ces alertes est similaire au traitement des alertes remontées par les parties prenantes internes (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle de la conduite des affaires »).

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

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

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

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

En 2017, le Groupe a mené un chantier visant à détecter et mesurer les risques d'atteinte aux droits humains, en ciblant

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

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

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

Une mise à jour de l'ensemble de ces cartographies est prévue en 2023 (voir paragraphe 3.1.5.1 « L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif »).

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 présentielle relatives au Code de bonnes pratiques des affaires.

Le Groupe a également poursuivi les initiatives sociales amorcées de longue date et adopté, fin 2020, un nouveau modèle social innovant et ambitieux dit « Nurture », définissant les engagements forts que l'entreprise souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs construit autour de six dimensions structurantes : le sentiment d'appartenance, l'épanouissement personnel, le développement, la reconnaissance, la sécurité et le bien-être au travail et le soutien aux familles des collaborateurs (voir 3.2 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs »).

Enfin, le Groupe a encore appuyé sa démarche d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambitieux du *Zéro Accident* et a notamment revu, harmonisé et compilé ses 32 standards de sécurité et 21 standards techniques dans un manuel de sécurité accessible à tous les collaborateurs.

Ces critères de santé-sécurité (taux de fréquence des accidents notamment) ont en outre été directement intégré 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 3.2.1.1 « Assurer la sécurité et le bien-être au travail »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

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

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

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

Enfin et en 2021, le groupe a sélectionné 5 indicateurs de pilotage spécifiques au sein du dispositif d'évaluation EcoVadis, cohérents avec ses objectifs RSE en la matière et a constaté une amélioration des performances des fournisseurs sur ces 5 indicateurs démontrant l'efficacité des politiques et actions mises en place auprès de ses partenaires (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).

En matière de respect de l'environnement

Bel est conscient que le périmètre de sa responsabilité environnementale s'étend des activités de son amont agricole jusqu'à la consommation de ses produits par le consommateur final, ainsi qu'à la valorisation de ses déchets d'emballages.

Dans le cadre de ses opérations

En sus de l'exercice de cartographie des risques Groupe, Bel a mené en 2017 une cartographie des risques environnementaux dédiée à ses activités propres, au terme de laquelle ont notamment été évalués les risques relatifs aux émissions de GES, au changement climatique, au stress hydrique, à la biodiversité, à la déforestation et au traitement des déchets.

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

Ainsi, le Groupe a adopté de longue date une politique environnementale stricte qui fixe les ambitions du Groupe et les lignes directrices pour les atteindre, et 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.

Elle a été révisée en 2021 et s'appuie sur la stratégie *BeLowCarbon* : la réduction des émissions de GES du Groupe et de ses produits, l'adaptation aux conséquences du changement climatique et la demande sur les ressources naturelles, la construction et le déploiement des bonnes pratiques et standards environnementaux, et la sélection de fournisseurs alignés sur les engagements durables de Bel (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

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, Bel a défini en 2022 de nouveaux objectifs ambitieux, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les +1,5°C et s'est engagé dans l'initiative *Race to Zero* des Nations Unies (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

L'ensemble des politiques adoptées est assorti d'objectifs, et les plans d'actions correspondants font l'objet d'un suivi rigoureux (pour le détail des plans d'actions, voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

Tout au long de sa chaîne de valeur

Conscient de l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone du Groupe (66,3 %), Bel a fait de son engagement pour une filière laitière responsable un axe prioritaire de sa stratégie de responsabilité sociétale notamment pour atteindre les objectifs définis dans le cadre de l'initiative *Science-Based Targets*. Le Groupe utilise plusieurs outils reconnus nationalement (CAP2'ER, Cool farm tool, etc.) pour mesurer, identifier les leviers de réduction et co-construire les plans d'action à proposer aux producteurs de lait partenaires et les accompagner dans cette transformation (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »).

L'accélération du positionnement stratégique du Groupe sur le segment végétal participe également aux objectifs de réduction des émissions de GES.

Bel est pleinement mobilisé pour réduire les émissions directes et indirectes générées par les activités présentes tout au long de sa chaîne de valeur.

Ainsi et outre ses actions directes visant à réduire son impact environnemental, et conscient du périmètre élargi de cet impact (de son amont agricole à la consommation de ses produits par le consommateur final), le Groupe a déployé des politiques permettant de contribuer indirectement à la réduction de l'émission des GES à tous les niveaux de sa chaîne de valeur (voir paragraphe

3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable », paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire », et paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

3.1.5.3 – DES CONTRÔLES DÉDIÉS

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

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

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

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2022

- Création d'une Direction de la Confiance et de l'Éthique (*Trust and Ethics*).
- Création du poste de *Chief Impact Officer* membre du Comité exécutif pour piloter conjointement finance et RSE.
- Sélection des indicateurs stratégiques RSE qui ont vocation à être pilotés et éclairés les décisions stratégiques de la même façon que les indicateurs financiers.
- Opérationnalisation du premier indicateur stratégique, le carbone, à tous les niveaux de l'organisation.

PRIORITÉS 2023

- Continuer le déploiement des indicateurs stratégiques à tous les niveaux de l'organisation.
- Lancement des chantiers de convergence avec les exigences du futur reporting de durabilité (CSRD).
- Sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs sur des sujets éthiques.

3.2 | UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUTES SES PARTIES PRENANTES

3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs	84
3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs	93
3.2.3 Être un partenaire clé et engagé pour ses clients	96
3.2.4 Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs	97
3.2.5 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs	99

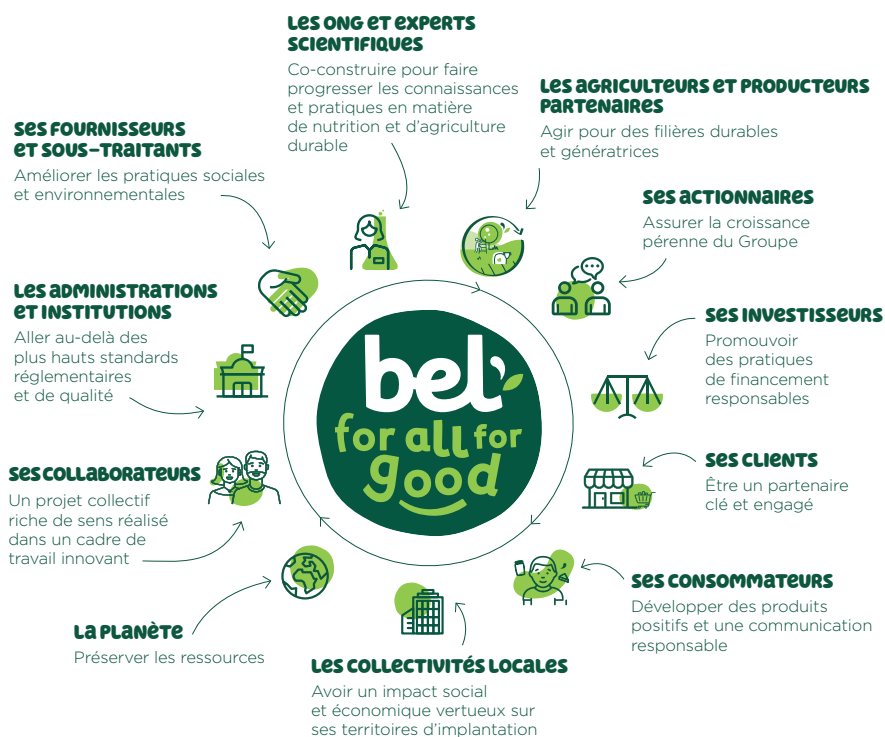
Pour le Groupe, dont les activités et le modèle d'affaires reposent sur des interactions entre un grand nombre de parties prenantes, entretenir des relations pérennes, bénéfiques et durables avec ces dernières constitue un enjeu crucial.

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, avec une attention particulière envers :

- ses collaborateurs ;
- ses fournisseurs ;
- ses clients ;
- ses consommateurs ;
- ses investisseurs ;
- la planète (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

AVEC SES PARTIES PRENANTES

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



3.2.1 | CONSTRUIRE UN AVENIR DURABLE AVEC SES COLLABORATEURS

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DES RISQUES

La mission de Bel – « Offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » – guide ses 10 738 collaborateurs dans le déploiement d'un modèle d'entreprise durable et profitable, qui place le consommateur et la création de valeur partagée au cœur de ses décisions.

Le capital humain de Bel constitue le socle indispensable à l'accomplissement de ce projet d'entreprise. Comme chaque entreprise, Bel peut être confronté à des risques et opportunités liées à la discrimination, la rétention et le développement des talents ou encore des risques liés à la santé et la sécurité au travail. Pour y faire face, le Groupe œuvre pour offrir à ses collaborateurs des conditions de travail propices au bien-être et à la sécurité, et s'attache à développer leur employabilité en leur proposant des perspectives attractives et équitables.

POLITIQUES

Sur les sujets relatifs au développement des personnes, à la santé-sécurité et au bien-être au travail, des actions sont déjà déployées depuis de nombreuses années, et font l'objet de paragraphes dédiés dans la présente Déclaration de performance extra-financière. Compte tenu des forts enjeux de transformation du Groupe, Bel a décidé d'aller plus loin fin 2020 en définissant un nouveau modèle social innovant et ambitieux afin d'accompagner les collaborateurs dans ces évolutions. Ce programme, appelé « Nurture », définit les engagements que l'entreprise souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs et la vision stratégique du Groupe sur ces enjeux, ainsi que les comportements attendus et le nouveau modèle de management qui seront déployés pour accomplir son ambition. Construit autour de trois valeurs clés historiques du Groupe – Audace, Bienveillance et Engagement –, ce programme exprime les valeurs fondamentales que Bel souhaite apporter à ses collaborateurs.

Les engagements du programme « Nurture » ont été précisés en 2021 et s'articulent autour des six dimensions suivantes :

- renforcer le sentiment d'appartenance, en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs ;
- accroître l'épanouissement personnel en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, en permettant à chaque collaborateur de se former et de s'engager sur des projets de responsabilité sociétale et en renforçant la satisfaction des collaborateurs ;
- promouvoir le développement des personnes, avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes ;
- améliorer la reconnaissance des individus, en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, en valorisant les savoir-faire, et en célébrant les succès ;

- assurer la sécurité et le bien-être au travail en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité mais également en améliorant la qualité de vie au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ;
- soutenir les familles en rendant accessible plusieurs programmes du Groupe aux familles des collaborateurs.

Pour opérationnaliser la vision de « Nurture », le Groupe a lancé un vaste programme de transformation culturelle : We@Bel. Dans un environnement de plus en plus volatil et incertain, ce programme a pour objectif de renforcer la capacité du Groupe à mieux s'adapter et à être plus compétitif, pour atteindre ses ambitieux objectifs stratégiques.

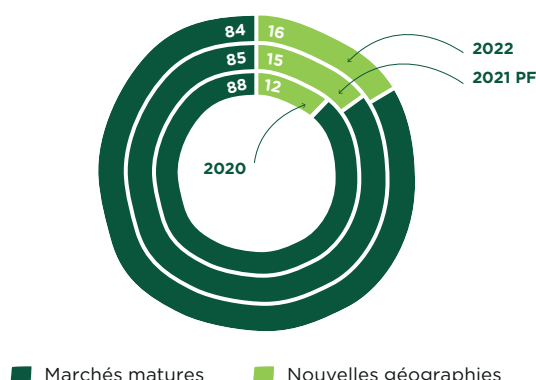
Le programme est articulé en trois phases :

- aligner l'ensemble des équipes sur les évolutions majeures de l'environnement business, la mission du Groupe et ses piliers stratégiques ;
- communiquer autour des sept comportements gagnants, leur signification et la manière de se les approprier, à titre individuel et en équipe. Ces sept comportements seront intégrés à l'expérience collaborateur (recrutement, *onboarding*, évaluation annuelle, formations, etc.) ;
- former l'ensemble des managers à de nouvelles pratiques managériales alignées avec les comportements gagnants. Il s'agit du programme de développement managérial « Management Excellence ».

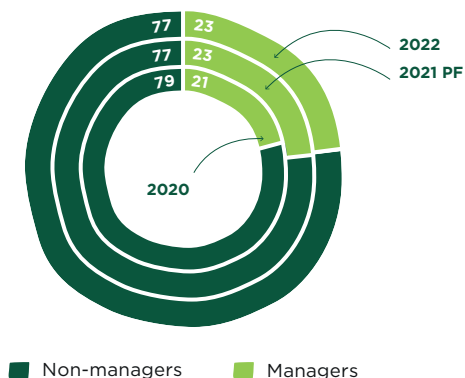
| Effectifs

Au 31 décembre 2022, le Groupe comptait 10 747 collaborateurs, dont 9 collaborateurs Unibel, répartis dans plus de 30 pays. Les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2022) ont augmenté de 5 personnes à périmètre comparable par rapport à l'année dernière.

EFFECTIFS PAR TYPE DE MARCHÉ (en %)



EFFECTIFS PAR TYPE DE STATUTS (en %)



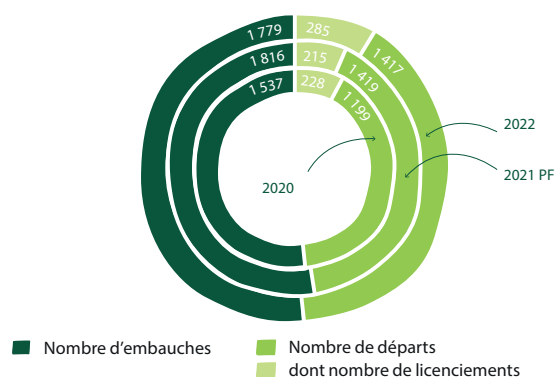
Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Dans un environnement de marché particulièrement exigeant, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins pour maintenir sa compétitivité, renforcer la marque employeur du Groupe et accélérer le développement de ses marques sur le territoire laitier historique, tout en explorant de nouvelles frontières, celles du fruit et du végétal. Le Groupe a ainsi embauché 1 779 collaborateurs en 2022. Parmi les 1 702 départs qui

ont eu lieu en 2022, la majeure partie a été volontaire (démissions et départs en retraite).

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 10 % (calculé hors intérimaires). Ce taux tient compte des emplois à durée déterminée par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI). Cette moyenne cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans certains pays du Moyen-Orient et de l'Afrique, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

EMBAUCHES ET DÉPARTS



Taux de précarité ^(b)

	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Marchés matures	12 %	11 %	12 %	11 %
Nouvelles géographies ^(c)	37 %	5 %	5 %	5 %
TOTAL GROUPE	12 %	11 %	13 %	10 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

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

(c) Chine, Mexique, Côte d'Ivoire, Inde, Afrique du Sud, activités Fruit.

Permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif

En 2022, la feuille de route de Bel comprend le déploiement du programme *Actors for Good*, lancé en 2021 et visant à sensibiliser les collaborateurs sur des sujets de responsabilité sociétale et à les encourager à s'engager dans des initiatives à impact positif.

Ainsi, pour répondre aux enjeux de sensibilisation, le Groupe s'est engagé à former le plus grand nombre de ses collaborateurs au changement climatique sur trois ans, notamment via La Fresque du Climat, un atelier collaboratif basé sur les rapports du GIEC visant à sensibiliser et développer des solutions individuelles ou collectives. 1 253 collaborateurs ont été formés durant l'année 2022 et une quarantaine d'entre eux ont eu la possibilité d'aller encore plus loin en devenant eux même animateurs d'ateliers.

En 2022, Bel a obtenu le Label Certifié par la Fresque du Climat après un audit. Cette certification valide le plan de déploiement structuré et ambitieux ainsi que la qualité des animations lors des ateliers.

Le programme ayant aussi à cœur de rendre les collaborateurs volontairement acteurs, plusieurs opportunités leur sont proposées :

- les *Days for Good*, qui sont les premières journées de solidarité organisées par le Groupe, en partenariat avec la Fondation d'entreprise Bel. Sur la base du volontariat, chaque collaborateur peut donner de son temps à une association partenaire avec l'objectif d'avoir un impact positif pour son écosystème et d'aider concrètement une association. En 2022, plus de 1 000 collaborateurs dans 15 pays ont répondu présents ;
- l'arrondi sur salaire qui permet à plusieurs centaines de collaborateurs en France, de soutenir financièrement une association, parmi trois associations soutenues par la Fondation. À travers un prélèvement automatique directement sur leur salaire et abondé par le groupe Bel, ces dons permettent de financer des projets en faveur des enfants les plus fragiles. En 2022, l'association les Banques Alimentaires devient la 3^e association pouvant bénéficier de ces dons, permettant de financer ses actions pour l'Ukraine ;

- l'utilisation de la plateforme d'engagement Vendredi, en France, invitant les collaborateurs à se mobiliser sur leur temps personnel ou professionnel, autour de grands défis sociaux et environnementaux. La plateforme propose de multiples actions tels que du bénévolat ou du mécénat de compétence, des teams building solidaires...

Par ailleurs, la Fondation d'entreprise Bel fait régulièrement appel aux collaborateurs du Groupe pour prendre part aux choix et à la réalisation des projets qu'elle soutient. En 2022 par exemple, en collaboration avec la plateforme de financement participatif Ulule, une campagne de vote a été lancée pour élire le Prix Coup de Cœur de la Fondation auprès des collaborateurs du Groupe, mais aussi du grand public. Les salariés du Groupe ont ainsi pu découvrir les actions de 4 associations (l'Étage, le Centre Social La Provence, Intermèdes Robinson et la Halte du Cœur) et voter pour leur Coup de Cœur : le Centre social La Provence, qui s'est vu décerner ce Prix et recevoir une dotation supplémentaire de 5 000 euros de la Fondation.

3.2.1.1 – ASSURER LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

POLITIQUES

Santé et sécurité

La santé et la sécurité sont des priorités absolues pour Bel, 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 à toutes les exigences réglementaires ;
- éliminer les dangers et à réduire les risques en matière de santé et de sécurité.

Cette politique, revue régulièrement et validée par le Comité exécutif, appelle l'engagement et la participation active de tous les collaborateurs. Leur exemplarité, leurs comportements et actions en faveur de la prévention et de l'élimination de toutes les opérations ou comportements dangereux sont encouragés par un système d'incitations. Elle est diffusée à travers le Groupe par le biais d'un manuel de sécurité, disponible sur l'ensemble des sites.

Pour garantir l'application de ces politiques et encourager l'atteinte des objectifs Groupe, la rémunération variable des collaborateurs éligibles au bonus est indexée à 10 % sur des

critères de santé-sécurité, notamment le taux de fréquence des accidents et la réalisation des visites comportementales de sécurité.

Par ailleurs, une politique Sûreté est en vigueur depuis 2020 et a pour objectif de protéger notamment les collaborateurs vis-à-vis des actes de malveillance d'origine matérielle ou immatérielle (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains »).

Bien-être au travail

En parallèle, deux chartes Groupe, lancées en 2021, ont été déployées en 2022 sur la thématique du bien-être au travail :

- la Charte de travail hybride, dans le cadre du programme « Nurture », pour favoriser l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité autour de l'organisation du travail et trouver le 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, qui sont impliquées à chaque étape de sa conception et de sa mise en œuvre ;
- la Charte du droit à la déconnexion a été déployée à l'ensemble du Groupe. Cette charte établit un cadre concernant le respect des horaires de travail et la qualité de vie au travail avec l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

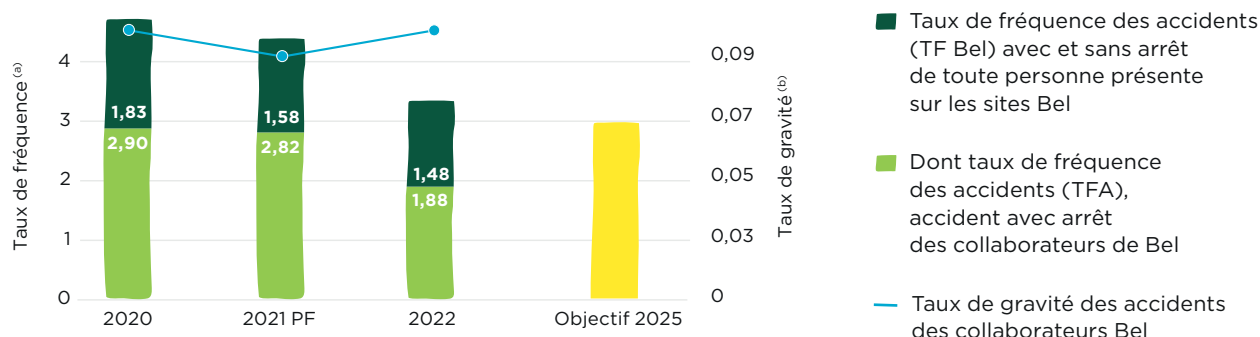
PLAN D'ACTION

Mettre en place des pratiques exemplaires et prévenir les risques d'accidents

Pour tendre vers l'objectif ambitieux du « zéro accident », le Groupe a mis en place de nombreuses actions, et suit de près leur performance via un suivi du taux de fréquence de tous les accidents de travail faisant l'objet d'un acte médical, qu'ils soient ou non suivis d'un arrêt de travail, et dont sont victimes non seulement ses collaborateurs, mais aussi toutes les personnes présentes sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires. Les incidents nécessitant des premiers soins et les « presque accidents » sont également pris en compte dans un autre indicateur.

Avec un Taux de fréquence (TF) en baisse constante depuis 2013, les années 2021 et 2022 marquent une accélération importante avec un TF de 3,36 en 2022, soit une réduction de près de 30 % par rapport à 2020 et près de 25 % par rapport à 2021. Ce résultat encourageant par rapport à l'objectif 2025 d'atteindre un TF de 3, s'appuie notamment sur six usines qui n'ont eu aucun accident déclaré sur toute l'année.

TAUX DE FRÉQUENCE ET GRAVITÉ DES ACCIDENTS



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

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

Le comportement des personnes reste un facteur majeur dans la prévention des accidents et des maladies professionnelles. C'est pourquoi Bel a mis en place sur l'ensemble de ses sites un programme de visites comportementales de sécurité (VCS). Ces visites sont basées sur l'observation d'un collaborateur ou d'un sous-traitant sur son poste de travail supervisés par une ou deux personne(s), suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visités ». Chaque collaborateur reçoit au minimum 3 VCS par an sur les sites industriels. L'objectif est de faire évoluer les comportements, renforcer la communication sécurité et la confiance entre les employés et les managers. En 2022, plus de 1 300 personnes ont été formées dans le cadre du *Behavior Safety Program*, afin d'être à même d'effectuer des visites comportementales de sécurité, plus de 32 260 VCS ont ainsi pu être réalisées en 2022.

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 (internes, réalisés par des auditeurs certifiés, et externes, conduits par des cabinets d'audit) permettant de contrôler la bonne application des principes de sa politique santé-sécurité sur chacun des sites, tous les deux ans.

Enfin, une feuille de route établie au niveau du Groupe est communiquée à l'ensemble des filiales et des sites, et prévoit un certain nombre d'actions à mener. Cette feuille de route a été mise à jour pour la période 2021-2025. Par exemple, en 2022 :

- un outil informatique *Intelex*⁽¹⁾ a été déployé permettant à la fois de piloter les visites comportementales de sécurité et de signaler ou de reporter des incidents ou presque accidents. Il permet au Groupe d'être très réactif et de suivre en temps réel les signalements pour adapter les procédures et venir désamorcer des situations à risques ;

- une campagne de formation *Road Safety* a été lancée pour répondre au risque d'accidents de la route qui touche principalement les équipes commerciales.

Réduire la pénibilité et prévenir les maladies professionnelles

En réduisant les manutentions de charge et les postures pénibles par l'amélioration ergonomique et l'utilisation progressive des « cobots », Bel agit pour prévenir l'apparition de maladies musculosquelettiques, en France et aux États-Unis. Le Groupe a par ailleurs identifié – entre autres – trois facteurs de pénibilité pouvant affecter les collaborateurs travaillant dans ses usines : le bruit, le travail de nuit et les tâches répétitives.

Les sites mettent en place de manière progressive des plans d'action pour réduire ces facteurs de pénibilité et offrir un environnement de travail sain pour les collaborateurs. En 2022, les équipes ont été renforcées par un ergonome à temps plein qui visite la totalité des sites afin d'identifier les actions ergonomiques prioritaires et de définir des plans d'action à mettre en place. Chaque site se concentre sur 3 actions prioritaires par an. Aussi, toute l'équipe ingénierie, responsable des nouvelles usines et équipement, a été formée afin de mettre cet enjeu au cœur de chaque projet du Groupe. 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.

Offrir une organisation plus propice au bien-être au travail

Le bien-être au travail est un sujet clé pour Bel, dont l'ambition est d'accroître l'engagement et l'épanouissement des collaborateurs.

Le taux d'absentéisme est particulièrement suivi. En 2022 le taux augmente légèrement et passe de 2,86 % en 2021 à 2,97 % cette année à périmètre comparable.

(1) Intelex a été déployé pour tous les bureaux et sites industriels dans le monde du périmètre Fromage.

Dans le cadre de « Nurture », le Groupe a lancé le programme d'engagement collaborateurs *Your Voice*, qui comprend une enquête annuelle menée auprès de l'ensemble des collaborateurs de Bel. En 2022 les résultats de l'enquête démontrent une très forte mobilisation des collaborateurs de Bel, avec un taux de participation à 84 % et plus de 12 000 commentaires qualitatifs collectés. Le taux d'engagement des collaborateurs s'établit à 76 % en 2022, en hausse de 2 points par rapport à 2021. Les résultats mettent en exergue plusieurs forces du Groupe,

telles que : le sentiment de sécurité au travail, l'adhésion des collaborateurs à la mission de l'entreprise et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle qui progresse grâce à la mise en place du travail hybride (voir paragraphe 3.2.1.5 « Promouvoir un dialogue positif »).


Les résultats de cette enquête sont directement accessibles sur la plateforme *Your Voice* par l'ensemble des managers et des ressources humaines et sont analysés au niveau local et au niveau Groupe donnant lieu à des actions concrètes.

Congés annuels	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	96 %	97 %	97 %	96 %

Taux d'absentéisme	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,78 %	2,70 %	2,86 %	2,97 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF (Taux de Fréquence des Accidents)	4,73	3,78	4,40	3,36	3,0	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

3.2.1.2 – FAVORISER LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

POLITIQUES

Le groupe Bel est engagé dans la lutte contre toute forme de discrimination, œuvre pour la diversité et l'inclusion, et promeut l'égalité des chances dès l'embauche et tout au long du parcours de ses collaborateurs. Afin d'appuyer cette démarche, un programme « Diversité & Inclusion » a été déployé en 2016 avec des objectifs à horizon 2025 sur des sujets tels que la mixité et la multiculturalité au sein de l'entreprise. Celui-ci repose sur trois piliers :

- créer une culture d'entreprise inclusive, en communiquant une charte d'engagement Diversité & Inclusion, qui permette l'expression des différences individuelles dans un cadre qui assure la performance collective, et en assurant la formation et la sensibilisation des collaborateurs sur le sujet ;
- attirer, retenir et développer les différents talents en adaptant l'ensemble des politiques et processus RH pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances (diversification des canaux de recrutement, gestion de carrière pour tous, passerelles transversales entre métiers,

augmentation de la représentation des femmes au sein des dirigeants, etc.) ;

- conduire un suivi efficace de la performance du Groupe sur ces sujets, en organisant le suivi de la perception des collaborateurs à travers l'enquête d'engagement Groupe et en apportant les outils de suivi/*reporting management* nécessaires aux leaders locaux (directeurs pays, directeurs d'usines, directeurs métiers...), pour leur permettre d'identifier les enjeux locaux et la mise en place d'actions adaptées.

En 2022, une charte Diversité et Inclusion⁽¹⁾ a été publiée et traduite dans toutes les langues du Groupe. Elle porte la volonté du groupe Bel de créer un modèle ouvert à la diversité et à l'inclusion, tant en interne qu'en externe, pour plus de cohésion sociale, de bien-être et de performance. Afin d'accompagner son lancement, huit modules de formation dédiés à la diversité et à l'inclusion, adaptés aux cultures locales ont été créés. Implémenter cette charte, déployer ces formations et organiser une gouvernance décentralisée aux moyens d'ambassadeurs au sein des pays du Groupe feront partie des priorités en 2023. Cette charte sera par ailleurs signée par les Comités de direction des pays et les équipes dirigeantes du groupe seront sensibilisées aux biais inconscients et stéréotypes.

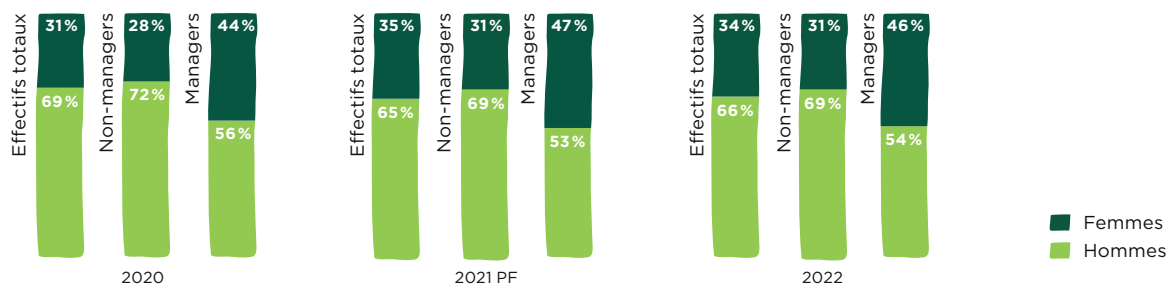
(1) bel-di-charte-fr.pdf (groupe-bel.com)

PLAN D'ACTION

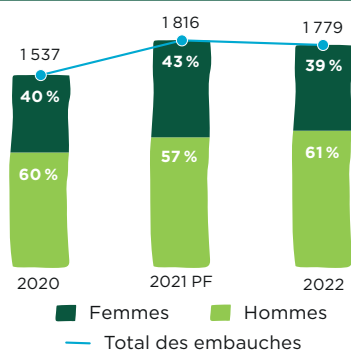
Égalité hommes-femmes

Au sein de la population non-managers, les contextes culturels des implantations du Groupe, auxquels s'ajoute l'organisation des équipes de travail, voire des réglementations locales (travail de nuit par exemple), sont des facteurs explicatifs de la faible proportion de femmes.

RÉPARTITION HOMMES / FEMMES



RÉPARTITION DES EMBauchES HOMMES / FEMMES



Les femmes représentent en moyenne 46 % des effectifs dans la population des managers intermédiaires. Pourtant, ce pourcentage est plus faible dans les grades les plus élevés. Pour améliorer cette situation, le Groupe s'est fixé en 2021 l'objectif d'atteindre 35 % de femmes aux grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif) d'ici à 2025. Parmi les actions mises en place et afin de progresser dans la féminisation de ses instances dirigeantes, le Groupe poursuit le déploiement de formations sur la thématique « Leadership au féminin » afin de favoriser la montée en compétences des collaboratrices et leur accès à des postes de management. Grâce aux efforts du Groupe, depuis 2021, le seuil de 30 % de femmes a été atteint dans le Top management.

Répartition hommes/femmes par grade	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Conseil d'administration ^(b)	2/5	2/5	2/5	5/2
Comité exécutif ^(b)	3/3	3/3	3/3	5/3
Grade 1	75 %/25 %	69 %/31 %	68 %/32 %	66 %/34 %
Grade 2	77 %/23 %	73 %/27 %	72 %/28 %	73 %/27 %
Grade 3	57 %/43 %	56 %/44 %	56 %/44 %	57 %/43 %
Grade 4	54 %/46 %	56 %/44 %	56 %/44 %	55 %/45 %
Grade 5	55 %/45 %	51 %/49 %	50 %/50 %	52 %/48 %
Grade 6	50 %/50 %	50 %/50 %	49 %/51 %	52 %/48 %
Grade 7	53 %/47 %	59 %/41 %	55 %/45 %	53 %/47 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Valeurs absolues.

En France, un accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité a été négocié et signé en 2021 pour une durée de trois ans. Cet accord regroupe les mesures relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, aux contrats de génération et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans le cadre du nouvel accord, les processus ont été révisés pour éviter toute forme de discrimination et garantir l'inclusion et la diversité des profils lors des recrutements. Plusieurs usines pilotes ont également bénéficié d'une sensibilisation aux agissements sexistes.

- Enfin, en tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, Bel a répondu à son obligation en France de publier son index d'égalité hommes-femmes. En 2022, en France le groupe Bel (activité fromage) obtient la note de 99/100, en amélioration par rapport aux années précédentes. Les marques Materne et Mont-Blanc, obtiennent également des notes supérieures à la moyenne française établie à 86/100, avec des notes respectives de 91/100, stable par rapport à 2021, et de 92/100, en forte progression. Cet index tient compte du calcul de cinq indicateurs :
- l'écart de rémunérations entre les hommes et les femmes dans l'entreprise ;
- l'écart de taux individuels d'augmentation de salaire ;
- l'écart de promotions ;
- le taux de salariées bénéficiant d'une augmentation de salaire dans l'année qui suit leur retour de congé maternité ;
- le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations dans l'entreprise.

Bien que n'étant appliqué qu'au périmètre français de l'entreprise (comprenant le siège du Groupe), ce résultat constitue un indicateur des efforts déployés par Bel pour lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes.

Pour contribuer à limiter les inégalités, le groupe Bel a signé des accords pour le maintien de la rémunération après congé maternité ou paternité permettant :

- la suppression de la condition d'ancienneté pour le maintien du salaire à 100 % pendant le congé paternité en France, à partir d'août 2021 ;
- le retour des collaboratrices à 50 % de leur congé maternité payé à 100 % sur la première semaine de reprise, en France à compter du 1^{er} mai 2022.

Le multiculturalisme pour valoriser la diversité et l'inclusion

Présent dans plus de 30 pays, Bel est attentif à la diversité du monde dans lequel il évolue. Le Groupe considère que la diversité est un élément moteur de l'innovation et de l'agilité des équipes et une source de création de richesse indispensable à la réussite des objectifs ambitieux qu'il s'est fixés. En 2022, des modules de formation à la diversité culturelle ont été publiés. Une plateforme d'accompagnement des collaborateurs travaillant dans des contextes multiculturels est également accessible. Elle permet de mieux appréhender les différences culturelles et favorise l'échange entre équipes sur cette thématique. Enfin, une plus grande attention est portée en interne

concernant les langues utilisées et les horaires de travail dans des équipes multiculturelles.

Handicap

Bel a la volonté d'être un acteur engagé en matière d'emploi et d'intégration de personnes en situation de handicap.

Ainsi, dès 2011, le Groupe a mis en place en France une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph), et depuis 2014 des accords Handicap agréés pour une durée de trois ans sont signés avec les partenaires sociaux. En 2020, l'accord a été renouvelé entre Bel et ses partenaires sociaux, avec l'objectif d'atteindre, *a minima*, le taux d'emploi de 6 % de salariés en situation de handicap sur l'ensemble de ses sites français, et de permettre aux personnes en situation de handicap, ou susceptibles de l'être, d'évoluer dans un environnement favorable à leur développement professionnel et personnel. Cet accord s'appuie sur quatre principaux leviers :


- l'implication et la sensibilisation de tous les collaborateurs ;
- la participation ou mise en place d'actions reflétant une image handi-accueillante du Groupe ;
- le recrutement de salariés en situation de handicap ;
- les actions de prévention et de maintien dans l'emploi.

En France, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est de 5,02 % en 2022. Des négociations sont en cours avec les partenaires sociaux afin de mettre à jour l'accord actuel.

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

De plus, lorsque cela est nécessaire et réalisable, les postes de collaborateurs ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé sont aménagées. Des sensibilisations sont effectuées auprès des collaborateurs, et des « Ambassadeurs Handicap » sont formés chaque année pour porter les actions du groupe au sein des différentes entités. En 2022, 34 collaborateurs ont été formés ou resensibilisés pour devenir des « Ambassadeurs Handicap » et jouer un rôle actif afin de favoriser l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir la diversité Hommes-Femmes ^(b)	Part des femmes dans le Top management	25 % ^(c)	30 % ^(c)	31 % ^(c)	30 %	35 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Dans le cadre du programme « Nurture », une réflexion est en cours pour définir un nouvel indicateur afin de prendre en compte d'autres enjeux relatifs à la diversité.

(c) Périmètre Groupe hors activités Fruits.

3.2.1.3 – DÉVELOPPER LES TALENTS DE SES COLLABORATEURS

PLAN D'ACTION

Programmes de formation

Bel a pour ambition de créer les conditions d'une organisation apprenante, qui permette à ses collaborateurs de se développer et d'évoluer. Chaque année, *Bel University* définit une note de cadrage en collaboration avec les métiers et les pays. Cette note permet d'explicitier les priorités en matière de formation, compte tenu, d'une part, des besoins des collaborateurs, et, d'autre part, des compétences et métiers clés à développer pour le Groupe.

Le Groupe se fixe pour objectif de faciliter l'accès à la formation pour tous ses collaborateurs et, plus globalement, de permettre à chaque collaborateur de développer ses compétences.

En 2022, 73 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation au cours de l'année. La légère baisse par rapport à 2021 s'explique non seulement par des changements de périmètre de calcul, mais aussi par une réduction du nombre de formations déployées dans certains pays du fait du contexte économique local. Le plan de formation du Groupe s'est articulé autour des priorités suivantes :


- accompagner les transformations culturelles et managériales ;

- accompagner les transformations métiers ;
- simplifier et enrichir l'expérience des apprenants ;
- renforcer le pilotage et la culture de la donnée.

Le Groupe utilise depuis 2018 la plateforme de formation (Learning Management System – LMS) SMILE, qui permet d'héberger un nombre important de formations. Le catalogue de formations *Bel University*, propose une offre de formation très complète et est mis à jour chaque année en lien avec la stratégie du Groupe en matière de développement de compétences ainsi qu'avec les différents métiers.

En plus des formations au catalogue, *Bel University* propose des formations digitales en libre accès sur les thématiques du développement personnel, de culture générale et sur des enjeux de responsabilité sociétale. Cette plateforme, *Pick & Learn*, est accessible sur PC, tablettes et mobiles, à tout moment par l'ensemble des collaborateurs connectés de Bel ⁽¹⁾. En 2022, l'offre *Bel University* a été enrichie avec une plus grande variété de modalités pédagogiques (présentielles, digitales et mixtes) et de contenus multilingues. En 2022, plusieurs certifications ont été créées, par exemple deux sur les thématiques RSE et une sur la Sécurité routière.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Développer les talents des collaborateurs	Part des collaborateurs ayant participé à au moins une formation au cours de l'année ^(b)	76 %	81 %	76 %	73 %	100 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) La méthodologie de calcul a évolué entre 2020 et 2021.

Les temps forts annuels au service de l'employabilité des collaborateurs

Afin d'accompagner au mieux le développement de ses collaborateurs et accroître leur employabilité, Bel a mis en place différents dispositifs tout au long de leur carrière.

En 2022, l'expérience d'*onboarding* a été actualisée avec la mise à jour du programme *Bel'come* qui concerne la totalité des collaborateurs (hors stagiaires) et qui débute à la signature du contrat jusqu'à la fin de la première année de présence au sein de l'entreprise. Il permet à la fois la découverte du Groupe et est personnalisé suivant les besoins métiers et les spécificités des pays.

Chaque année, l'entretien annuel d'évaluation ⁽²⁾ représente un moment privilégié pour partager avec son responsable

hiérarchique les réussites, les difficultés rencontrées et évaluer les compétences de leadership, personnelles ou techniques. C'est également l'opportunité d'échanger sur les aspirations professionnelles du collaborateur et de coconstruire un plan de développement individuel adapté, par le biais de la formation, du *mentoring* ou par la mise en situation professionnelle. À ce titre, Bel s'est engagé en France à soutenir le dispositif « 1 jeune, 1 mentor » lancé par le ministère du Travail et le Haut-commissariat à l'emploi et l'engagement des entreprises, en faveur de l'emploi des jeunes.

En 2022, le *mentoring* interne a aussi été réactivé, permettant à des volontaires d'accompagner un autre collaborateur qui en exprime le besoin.

(1) Concerne les collaborateurs ayant un accès via une adresse de messagerie Bel ou une adresse de messagerie personnelle.

(2) L'entretien est obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs ayant le statut cadre et employé. Un formulaire papier est également mis à disposition pour les ouvriers.

Évaluation de la performance individuelle	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Cadres éligibles ^(b) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle) (%)	86 %	91 %	89 %	88 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

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

De plus, pour favoriser la mobilité, les postes à pourvoir sont postés sur le site carrière interne du Groupe (intranet, panneaux d'affichage sur site...) – sauf contrainte de confidentialité ou d'inadéquation des compétences en interne.

3.2.1.4 – ASSURER UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE

POLITIQUES

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

PLAN D'ACTION

Équité interne et compétitivité externe

Le Groupe respecte toujours les minima fixés par les lois locales et veille à appliquer des pratiques salariales non discriminantes. Pour attirer et retenir ses collaborateurs, Bel veille à leur offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs. Ainsi, les filiales du Groupe sollicitent régulièrement des enquêtes salariales auprès de cabinets spécialisés pour identifier les meilleures pratiques du marché.

Avantages sociaux

Au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales, Bel veut assurer à l'ensemble de ses collaborateurs un bon standard en matière de protection sociale. Soucieux du bien-être des collaborateurs, le Groupe a pour ambition de s'assurer que le socle d'avantages sociaux proposés localement aux salariés est adéquat et aligné sur les pratiques de marché.

Couverture santé, décès et invalidité	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Collaborateurs ^(b) qui bénéficient d'une couverture santé (%)	92 %	93 %	92 %	91 %
Collaborateurs ^(b) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité (%)	91 %	93 %	92 %	99,9 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Collaborateurs en CDI et CDD.

Reconnaissance de la performance individuelle et collective

La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite. La rémunération variable individuelle des collaborateurs est étendue sur une large population de managers. Au moins 20 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers, en lien avec la démarche RSE. 10 % à l'atteinte des objectifs de réduction des

émissions CO₂ des scopes 1 et 2 et 10 % à des critères de santé et sécurité, notamment le taux de fréquence des accidents et la réalisation des visites comportementales de sécurité.

Par ailleurs, le plan de rémunération en action des 100 premiers mandataires sociaux est aussi indexé de la même façon sur ces critères de Santé et Sécurité et de réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Rémunération variable	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe (%)	59 %	59 %	64 %	66 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

3.2.1.5 – PROMOUVOIR UN DIALOGUE POSITIF

POLITIQUES

Bel a mis en place depuis 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial. Cette charte vient structurer la démarche du Groupe autour de principes essentiels à mettre en œuvre ou à nourrir dans chacune de ses géographies. Ces derniers soulignent l'importance du respect des législations, du

dialogue ouvert et éclairé avec les instances représentatives, mais aussi avec les managers et salariés. 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 3.2.1.2 « Favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances »).

PLAN D'ACTION

Relations sociales

Un dialogue régulier et de qualité est un levier essentiel d'amélioration de la vie en entreprise. Le Groupe favorise ainsi le dialogue constant entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, managers, représentants du personnel et membres de la Direction.

Pour garantir un dialogue social positif, la place des représentants du personnel élus ou désignés par les collaborateurs est reconnue comme clé. À ce titre, Bel reconnaît à tous ses collaborateurs, dans son Code de bonnes pratiques des affaires, le droit, dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail, d'être représentés par leur(s) syndicat(s).

Le cadre peut différer en fonction des géographies (Comité social et économique, *value committee*, Comité syndical, représentants de proximité...) mais l'objectif est toujours le même : favoriser les échanges. Une étude est en cours pour établir une cartographie des instances professionnelles présentes dans les différents sites du Groupe. Suite aux premiers résultats de la cartographie, le taux de représentation du personnel atteint sur nos usines est de


89 %. Au-delà des instances locales, un Comité d'entreprise au niveau européen est mis en place depuis 2019, composé de 21 représentants du personnel représentant ensemble 11 pays.

Enquête d'engagement des collaborateurs

Afin de mieux percevoir et évaluer le niveau d'engagement de ses collaborateurs, Bel conduit des enquêtes de satisfaction. « *Your Voice* », le programme d'engagement collaborateurs lancés en 2021, permet aux collaborateurs de s'exprimer de manière anonyme et aux managers, leaders et responsables ressources humaines de recueillir des retours transparents et d'établir des plans d'action, aussi bien au niveau du Groupe que local. Cette enquête est conduite annuellement au niveau du Groupe : des enquêtes ad hoc peuvent également être organisées sur des thématiques spécifiques.

En 2022, l'enquête « *Your Voice* » a affiché un taux de participation très élevé de 84 %. Basé sur 18 piliers, ce sondage a permis de mesurer un niveau d'engagement des collaborateurs de 76 %, en hausse de 2 points par rapport à 2021, avec 12 000 commentaires (voir paragraphe 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs »).

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir un dialogue positif	Engagement collaborateur (<i>Your Voice</i>)	n.a. ^(b)	74/100 ^(c)	74/100 ^(c)	76/100	77/100	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Nouvel indicateur défini en 2021.

(c) Hors activité Fruit.

3.2.2 | PROMOUVOIR DES PRATIQUES RESPONSABLES AUPRÈS DE SES FOURNISSEURS

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Ambassadeur d'un modèle d'entreprise responsable, Bel est convaincu qu'il est possible et indispensable de concilier gestion rigoureuse et pratiques exemplaires, rentabilité et intégrité, croissance et éthique. Conscient du risque d'atteinte aux droits sociaux et environnementaux et donc des risques d'achats non responsables que peuvent représenter ses différents partenariats, le Groupe favorise des relations commerciales pérennes et de confiance avec l'ensemble de ses partenaires d'affaires (fournisseurs, sous-traitants) et œuvre pour des pratiques environnementales, sociales et éthiques exemplaires tout au long de sa chaîne de valeur en déployant une démarche d'achats responsables.

POLITIQUES

Depuis plus de dix ans, la Charte des achats responsables de Bel⁽¹⁾ expose les engagements du Groupe à ses partenaires fournisseurs en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et d'éthique des affaires, mais également les engagements que Bel attend d'eux. Cette charte a fait l'objet d'une révision en 2019 visant à renforcer le processus de sélection et de suivi de la performance des fournisseurs, mais aussi l'engagement requis de leur part en termes de plans de vigilance.

Depuis 2020 cette pratique est aussi appliquée au périmètre Fruit, avec l'adoption d'une charte⁽²⁾ qui présente les exigences du Groupe en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et droits humains, d'éthique des affaires, de management et d'achats.

(1) Pour plus d'informations, la Charte achats responsables de Bel est accessible sur le site Internet du Groupe ([charte-des-achats-responsables-sept-2019.pdf \[groupe-bel.com\]](#)).

(2) Pour plus d'informations, la Charte achats responsables Fruits est accessible sur le site Internet (<https://www.momgroup.com/wp-content/uploads/2021/07/demarche-amelioration-continue.pdf>).

Dans le cadre du rapprochement des équipes achats des activités Fromage et Fruit, le Groupe travaille à identifier les meilleures pratiques d'achats responsables de chacune pour harmoniser les politiques et les dispositifs mis en œuvre.

En parallèle, le Groupe dispose d'un Code des bonnes pratiques des affaires⁽¹⁾ visant à créer, sur l'ensemble de ses pays d'implantation et au profit de chacun de ses collaborateurs, un socle minimum de règles communes à appliquer.

PLAN D'ACTION

Le Directeur des achats de Bel supervise la politique globale du Groupe, qui est adaptée aux spécificités des différentes catégories d'achats. Les acheteurs du Groupe sont chargés du déploiement effectif de la démarche achats responsables et leur rémunération variable est indexée sur un objectif d'amélioration de la performance RSE des fournisseurs.

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

Identification des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre des lois relatives au Devoir de vigilance et à Sapin II, le Groupe a réalisé une cartographie des risques RSE puis une cartographie des risques de corruption liés à sa chaîne d'approvisionnement, basées sur des données exogènes : ces travaux menés en 2017-2018 ont permis d'affiner l'identification des catégories d'achats et zones géographiques nécessitant une vigilance particulière (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »). Une mise à jour de ces cartographies a été amorcée en 2022.

Le niveau de risques RSE et de corruption associée à ces achats est évalué sur la base de la combinaison « catégorie d'achats/pays du fournisseur », les niveaux de risques représentent :

- haut risque RSE, moins de 4 % du montant d'achats réalisés ;
- haut risque de corruption moins de 2 %,
- haut risque RSE et de corruption moins de 5 %.

Un outil spécifique utilisant les résultats de ces cartographies est déployé depuis 2019 auprès de la communauté des acheteurs du Groupe. Ce dernier leur permet de déterminer les niveaux de risques du portefeuille de fournisseurs actuels et potentiels et ainsi d'établir un plan de priorité des évaluations de la performance RSE des fournisseurs.

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

Dès la phase d'appel d'offres, les fournisseurs reçoivent la Charte des achats responsables du Groupe. Pour engager les fournisseurs à respecter cette charte ainsi que le Code de bonnes pratiques des affaires, une clause « RSE et Éthique » est introduite dans les appels d'offres, les contrats passés avec les fournisseurs et dans les conditions générales d'achats du Groupe. Cette clause a fait l'objet d'une révision en 2019 visant à renforcer le respect des règles éthiques par les fournisseurs, leur devoir de vigilance

sur leur propre chaîne d'approvisionnement et à exposer les conséquences en cas de manquement de leur part. La capacité des fournisseurs à s'engager et à traduire ces engagements dans la durée au travers de pratiques adaptées fait partie des critères d'évaluation retenus par Bel dans la sélection et la notation de la performance de ses fournisseurs. En outre, des exigences RSE spécifiques à chaque catégorie d'achats peuvent être intégrées dans les cahiers des charges des appels d'offres et contrats, en fonction des principaux enjeux ou risques identifiés.

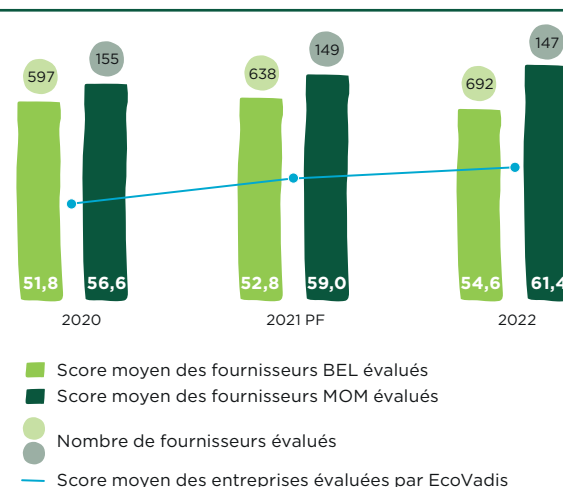
Depuis 2009, le Groupe évalue par ailleurs la performance RSE des fournisseurs qu'il considère prioritaires au regard de leur volume d'affaires, des risques associés aux produits et services fournis et de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, prestataire spécialisé dans le domaine des achats responsables, cette évaluation est basée sur 21 critères regroupés en quatre thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables. Bel demande à ses fournisseurs de se faire réévaluer tous les deux ans. Dans certains cas, un plan d'action correctif peut être exigé par le Groupe ainsi qu'une réévaluation anticipée.

En 2022, le Groupe suit la performance RSE de ses fournisseurs via deux plateformes EcoVadis (Fromage et Fruit). Sur l'ensemble du périmètre, la performance RSE des fournisseurs du Groupe se situe toujours au-dessus de celle du panel évalué par EcoVadis (plus de 40 000 entreprises évaluées en 2022 avec une note moyenne de 49,3/100) :

- sur la plateforme EcoVadis Fromage, le score moyen des fournisseurs est de 54,6/100, en nette progression, qui permet à Bel de se rapprocher de l'objectif de 55/100 fixé à l'horizon 2025 ;
- sur la plateforme EcoVadis Fruit, le score moyen des fournisseurs est de 61,4.

En 2023, les plateformes EcoVadis des activités Fromage et Fruit convergeront en un outil commun permettant la consolidation des résultats.

ÉVALUATION DES FOURNISSEURS FROMAGE ET FRUIT PAR ECOVADIS (note sur 100) (hors lait collecté)



(1) Pour plus d'informations, le Code de bonnes pratiques des affaires est accessible sur le site Internet du Groupe (code-de-bonnes-pratiques-des-affaires-2020-fr-bel-planche.pdf [wpengine.com]).

En 2021, dans l'objectif de continuer à améliorer les performances RSE des fournisseurs, les équipes Achats ont sélectionné cinq indicateurs pertinents à piloter en complément du score EcoVadis. Ces indicateurs ont été sélectionnés car ils sont à la croisée des enjeux RSE clés pour Bel et des domaines d'évaluation EcoVadis :

- environnement : actions sur la consommation d'énergie et les GES, et reporting sur les émissions carbone ;
- social et droits de l'homme : actions sur la santé et la sécurité des employés ;
- éthique : politique en matière de corruption ;
- achats responsables : audit ou évaluations RSE des fournisseurs.

L'enjeu pour les équipes Achats est de sensibiliser leurs fournisseurs à ces sujets clés, et de pouvoir suivre l'amélioration de ces indicateurs d'une évaluation à l'autre. Entre 2021 et 2022, l'ensemble des cinq indicateurs, dans les deux activités (Fromage et Fruit), sont en nette progression. Les évolutions les plus notables chez les fournisseurs sont l'accélération de la mise à disposition de reporting sur les émissions carbone et sur le dispositif d'évaluation RSE des fournisseurs, ainsi que la mise en place de politique sur la corruption.

Par ailleurs, Bel est membre depuis 2017 de l'initiative sectorielle EcoVadis AIM-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 créer un effet de synergie. Les membres partagent entre eux à travers une plateforme commune les évaluations de leurs fournisseurs, ce qui permet – tant pour les membres que pour les fournisseurs – de simplifier les processus et d'éviter de dupliquer les efforts. Fin 2022, près de 10 000 évaluations sont partagées au sein de cette initiative.

Enfin, promoteur d'un modèle d'entreprise responsable, Bel répond également tous les deux ans au questionnaire EcoVadis et a reçu en 2021 la médaille de platine EcoVadis,

correspondant au plus haut niveau de reconnaissance des performances RSE, avec un score de 79/100. Cela place le Groupe dans le top 1 % des entreprises les mieux notées au monde, dans son secteur d'activité.

Déploiement d'un dispositif d'évaluation et de contrôle du co-manufacturing

Le co-manufacturing de produits finis, ou recours à des prestataires sur tout ou une partie de la production, permet aux marques du Groupe de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ces partenaires fabriquent environ 7,8 % du volume de fromage commercialisé par le Groupe avec 7 entreprises comptant à elles seules pour 83 % du volume de produits co-manufacturés.

Bel exige que tous ses partenaires de co-manufacturing soient évalués par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. En 2022, leur score moyen est de 48.5/100, soit relativement stable par rapport à l'année dernière, aucune entreprise évaluée ne présentant de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25/100).


Par ailleurs, Bel travaille en collaboration avec ses principaux partenaires de co-manufacturing afin de mettre en place des projets alignés avec les stratégies nutrition, emballages et climat du Groupe.

Formation des acheteurs

Bel propose avec EcoVadis une formation à destination de tous les acheteurs du Groupe. Cette formation doit être réalisée par les nouveaux acheteurs dans les trois mois après leur arrivée. L'objectif est de montrer aux acheteurs comment intégrer la RSE et les évaluations EcoVadis tout au long du processus achat et ainsi améliorer la performance de leur chaîne d'approvisionnement.

Bel met également à la disposition des acheteurs un guide EcoVadis, mis à jour annuellement, récapitulant toutes les informations nécessaires sur le fonctionnement des évaluations et de la plateforme associée pour leur permettre d'intégrer au mieux la RSE dans leurs pratiques.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI		2020 ^(a)	2021 ^(b)	2021 pro forma ^(c)	2022 ^(d)	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100)	Plateforme EcoVadis Fromage	51,8	52,8	52,8	54,6	55	
		Plateforme EcoVadis Fruit	56,6	59	59	61,4		

(a) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020.

(b) Fournisseurs évalués entre 2018 et 2021.

(c) Valeurs à périmètre comparable.

(d) Fournisseurs évalués entre 2019 et 2022.

3.2.3 | ÊTRE UN PARTENAIRE CLÉ ET ENGAGÉ POUR SES CLIENTS

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Présent dans 32 pays, le Groupe s'adresse à près de 401 millions de consommateurs avec la volonté de faire grandir l'accessibilité de ses produits sur de nouveaux circuits de distribution et de nouvelles géographies (voir paragraphe 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits »). Les magasins et plateformes de distribution sont le premier point de contact entre les produits Bel et les consommateurs. Ils sont donc un espace privilégié pour partager et sensibiliser les consommateurs sur les engagements environnementaux et sociétaux portés par le Groupe et veiller à ce que les engagements et les produits de Bel puissent toucher les consommateurs. Ainsi, les équipes travaillent pour réduire les risques que les clients ne portent pas ou dénaturent les engagements pris par le Groupe. Par ailleurs, conscient également des risques non éthiques tels ceux d'atteinte aux droits sociaux et environnementaux que peuvent représenter ses différents partenariats tout au long de la chaîne de valeur, le Groupe favorise des relations commerciales pérennes et de confiance avec l'ensemble des partenaires d'affaires. Afin de limiter les risques liés au climat, Bel a également besoin de mobiliser ses clients qui font partie de la chaîne de valeur du Groupe, et inversement. C'est pourquoi Bel considère la relation avec ses clients comme primordiale pour faire vivre son engagement *For All. For Good* et mettre en valeur ses produits en magasins.

POLITIQUES

Cette vision s'incarne dans le cadre de la politique « *Win for good in all stores* » qui vise à faire de ses équipes commerciales des ambassadeurs de l'engagement Bel et à travailler en confiance avec ses clients dans le cadre de projets d'engagements communs. Le *Sales for Good Manifesto* fait état de cette ambition engagée. Il est diffusé au sein des équipes commerciales du monde entier et signé par l'ensemble des directeurs commerciaux.

PLAN D'ACTION

| Travailler avec des partenaires de confiance

En accord avec les réglementations en vigueur (Sapin II et Devoir de vigilance) et dans une optique de veiller à travailler avec des partenaires de confiance qui partagent les mêmes valeurs éthiques que le Groupe, Bel déploie un certain nombre d'initiatives visant à améliorer la connaissance de ses clients. Ces mesures permettent au Groupe d'être alerté si ses distributeurs, clients ou agents font l'objet d'une condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur listes noires en matière d'embargo. Quand jugés pertinents, les prestataires logistiques et banques de certains pays sont également couverts par ces mesures. Pour le moment, le Groupe focalise ses efforts sur les clients présents dans les géographies les plus à risque, et compte étendre ce système à l'ensemble de ces clients.

| Développer des relations de partenaire avec ses clients

Bel a à cœur de développer et maintenir des relations de proximité avec ses clients. Afin de piloter au mieux ces relations, le Groupe s'appuie sur l'enquête *Advantage*

Survey, qui propose un référentiel permettant de mesurer la satisfaction clients des entreprises.

Afin de rester aligné avec les attentes de ses clients, Bel veille à augmenter son score chaque année et s'est fixé des objectifs par pallier : être classé dans le top 5 des fournisseurs d'ici à 2025, puis dans le top 3 à horizon 2030 et de maintenir ce classement par la suite dans tous les pays du Groupe.

En vue d'atteindre ces objectifs, des plans d'action ont été définis en fonction de chaque pays du Groupe pour répondre au plus près aux attentes de ses clients.

En 2022, Bel est dans le top 5 des fournisseurs préférés de la distribution dans 10 enquêtes sur 12 (plus 1 par rapport à l'année précédente), réalisées notamment sur les marchés : France, États-Unis, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas.

Faire des équipes commerciales des ambassadeurs de la RSE auprès de nos clients

Les équipes commerciales étant les premières interlocutrices des clients du Groupe, former ces équipes et les sensibiliser aux enjeux RSE et aux engagements Bel est une priorité. Ainsi, le Groupe travaille aujourd'hui à la mise en place d'une formation RSE avec un focus particulier sur le climat, dédiée et adaptée spécifiquement aux équipes commerciales. Cette formation sera diffusée auprès de tous les pays du Groupe par le biais d'une plateforme digitale, avec pour objectif de former 100 % des équipes commerciales d'ici fin 2023.

Par ailleurs, Bel a mis en place un *Junior Sales Activist Board*. Ce comité, composé de huit commerciaux juniors issus de différents métiers des Sales (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. Ces engagements ont ensuite été signés par tous les Directeurs Commerciaux de Bel, et seront déployés à l'ensemble des pays et des filiales. Le *Sales Activist Board* a pour vocation de se réunir au moins une fois par an afin de partager les bonnes pratiques mises en place et de constituer un suivi des indicateurs de durabilité par les équipes commerciales.


Mener des projets conjoints avec ses clients

Bel s'engage conjointement avec ses clients dans ses pays d'implantation pour mettre en place des projets visant à faire connaître ses engagements et à s'engager ensemble dans une transition alimentaire durable. En 2022, Bel a pu mener les partenariats suivants :

- le projet *Gigaton* initié par Walmart auquel Bel a répondu présent en s'engageant sur une trajectoire de diminution des émissions CO₂ (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ») ;
- le Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, en participant à la Plateforme 20 Mégatonnes sur les émissions indirectes scope 3 ;

- l'initiative 10x20x30 en partenariat avec le *Consumer Goods Forum* pour réduire le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.5.1 « Lutter contre le gaspillage alimentaire ») ;
- le lancement d'une offre de Babybel Original® en vrac en partenariat avec Intermarché (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire ») ;
- le projet « On s'y met » à Lyon avec Carrefour, permettant de promouvoir des régimes alimentaires équilibrés auprès des consommateurs (voir paragraphe 3.3 « Contribuer à une alimentation plus saine »). Ce projet faisait notamment la promotion de l'initiative « Le lundi c'est veggie », qui a reçu le prix Sirius.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Nombre d'enquêtes client dans lesquelles le Groupe est identifié dans le Top 5 partenaires (<i>Advantage Survey</i>) ^(b)	n.a.	9/12	9/12	10/12	12/12	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) 12 enquêtes *Advantage Survey*, réalisées notamment sur les marchés : France, États-Unis, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas.

3.2.4 | DÉVELOPPER DES PRODUITS POSITIFS ET UNE COMMUNICATION RESPONSABLE AUPRÈS DES CONSOMMATEURS

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DES RISQUES

Des millions de personnes consomment les produits Bel à travers le monde, et parmi eux 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. En travaillant sur une offre de produits positifs, le Groupe s'assure d'encourager des modes de vie plus durables pour l'homme et la planète. En intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans ses messages, le Groupe cherche à limiter les risques liés à la désinformation et se protège ainsi des risques liés à l'image et la réputation. Ainsi, Bel s'engage à partager des visions durables de l'alimentation, ou encore à favoriser la diversité et l'inclusion dans ses communications, dans le but de mieux protéger la planète et la Société.

POLITIQUES

Au cœur de sa mission d'entreprise, Bel s'attache à « offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous ». Le Groupe pilote cette stratégie via l'indicateur produits « positifs », qui mesure la part de chiffre d'affaires qui répond aux enjeux de nutrition et d'empreinte environnementale.

Bel s'est doté, dès 2009, d'une Charte de communication responsable incitant le Groupe à valoriser des comportements alimentaires sains (tailles de portion adaptées, promotion de modes de vie active, etc.) dans toutes ses prises de parole. Cette charte s'applique à toute forme de communication (publicité, communication corporate, emballages, prises de paroles digitales, etc.). 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. En parallèle, le Groupe travaille également à l'établissement de nouvelles recommandations sur la manière de communiquer les informations environnementales et sociales.

PLAN D'ACTION

| Développer des produits « positifs »

Depuis 2018, le Groupe mesure la progression de son portefeuille produits qui contribue aux enjeux de la transition alimentaire au travers de l'indicateur produits « positifs ». L'indicateur vise à mesurer la part des ventes générées par des produits « positifs ». En 2022, afin d'aligner suivi de performance et mission du Groupe d'offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous, la définition des produits « positifs » est affinée et inclut également les enjeux du carbone et de la recyclabilité et biodégradabilité des emballages.

Ainsi désormais un produit « positif » est un produit qui répond à la fois à un enjeu de nutrition, conforme à *Bel Nutri+* ou contenant au maximum un additif, et un enjeu de responsabilité environnementale, fabriqué à partir de lait de vaches ayant accès au pâturage ou nourries sans OGM ou issu de l'agriculture biologique, dont l'emballage est recyclable et/ou compostable à domicile ou enfin, dont l'intensité carbone (kg éq. CO₂/tonne de produits finis) est conforme à nos engagements 2035.

En 2022, les produits « positifs » représentent près de 50 % des ventes du Groupe. La progression de cette part de produits « positifs » pourra être suivie en 2023, mais ne peut être mesurée sur les années précédentes compte tenu du changement de méthodologie.

Les produits « positifs » font partie des indicateurs stratégiques que le Groupe a définis (voir paragraphe 3.1.1 « Un modèle d'affaires positif »). Il a vocation à être animé et piloté de manière plus régulière. Les objectifs de cet indicateur seront fixés dans un second temps.

| Communiquer de manière responsable

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

Les différents services du Groupe (Marketing, Nutrition, Développement durable, Légal, 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 aux principes du Groupe. Un outil dédié dit « Validcom » permet aux fonctions concernées de revoir et valider toutes les formes de communication (emballages, publicités télévision, promotion en magasins, site Internet) portant sur tout le portefeuille des marques du Groupe.

En parallèle, en 2022, les équipes marketing ont mis en avant une liste de bonnes pratiques à mettre en place à chaque étape d'une campagne de communication sur trois principaux axes :

- la limitation de l'impact environnemental et l'empreinte carbone des campagnes ;
- l'attention portée à la communication auprès des enfants, pour promouvoir une alimentation plus saine et durable (voir paragraphe 3.3 « Contribuer à une alimentation plus saine ») ;
- l'intégration des engagements de diversité et d'inclusion du Groupe.

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

Les marques sont les ambassadrices de la signature du Groupe *For All. For Good*. Par leur proximité avec les consommateurs, 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. En retour, les marques, grâce à leur notoriété, apportent de la visibilité à la mission du groupe Bel. Dans cette perspective, chaque marque cœur du Groupe a défini sa feuille de route RSE à trois ans, en identifiant leurs priorités sur les cinq leviers d'action RSE majeurs, sur lesquelles elles pourront communiquer auprès des consommateurs. Ainsi, en plus de répondre aux attentes et préoccupations des consommateurs, les marques ont l'ambition de jouer un véritable rôle sociétal en mettant à profit la confiance tissée avec eux pour les rendre, eux aussi, acteurs de cette transformation positive.

En 2022, Bel est la première entreprise de l'agroalimentaire à obtenir le « Certificat de l'Influence Responsable » remis par l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) en France. En effet, les marques Kiri®, La Vache qui rit®, Boursin® et Babybel® ont par exemple déployé en France la campagne « *Petites portions, grandes actions* », au travers de 13 millions de packs porteurs de messages clés, et de 20 000 publicités en magasin. Cette campagne a permis de mettre en avant les engagements pris par le Groupe et sa filière laitière en termes d'agriculture plus durable, mais aussi de récolter 100 000 euros en soutien aux jeunes éleveurs dans leur installation.

Dans le cadre d'une campagne contre le gaspillage alimentaire, la marque Boursin® au Royaume-Uni s'est associée à Kenny Tutt, lauréat du concours MasterChef, afin

de créer des recettes de saison avec des produits qui sont couramment gaspillés. La marque a également réalisé un partenariat avec l'association FoodCycle : les employés de Bel au Royaume-Uni ont préparé des menus avec de la nourriture qui allait être gaspillée, les bénévoles de l'association ont ensuite livré ces repas à des personnes dans le besoin. Par ailleurs, Boursin® a créé le *#YouCreateWeDonate* dans le cadre de cette campagne, incitant les consommateurs à partager leurs idées de recettes antigaspi avec du fromage Boursin®. Pour chaque recette partagée, le Groupe s'est engagé à faire un don de 5 livres sterling à FoodCycle.

Une communication des enjeux environnementaux à destination des consommateurs

Le Groupe utilise aussi ses emballages pour communiquer de manière transparente et pédagogique sur des sujets RSE :

- en donnant des indications claires aux consommateurs sur la façon de trier ses emballages. En France par exemple, le Groupe suit les consignes obligatoires de Citeo®. Mais Bel va plus loin, et a adapté ses instructions de tri au niveau local en fonction des différentes filières de traitement des déchets. Les équipes devront alors prendre en compte ces directives pour toutes futures rénovations d'un emballage. (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire ») ;
- en sensibilisant le consommateur sur les dates de consommation, afin de limiter le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.5.1 « Lutte contre le gaspillage alimentaire ») ;
- en communiquant sur les engagements RSE du Groupe, via un lien dirigeant les consommateurs vers la rubrique engagements RSE du site Internet.

Bel travaille également à la création de recommandations Groupe afin d'accompagner les équipes opérationnellement sur la manière de communiquer les informations environnementales sur les emballages en s'assurant d'une information la plus factuelle et transparente possible.

Bel a également publié en 2022 ses données d'émissions de GES sur la plateforme OpenClimat ⁽¹⁾ qui est la plateforme de référence de l'action climatique des entreprises, 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 au plan d'action du Groupe.

Une communication responsable auprès des enfants

Bel porte une attention particulière aux communications adressées aux enfants (voir paragraphe 3.3 « Contribuer à une alimentation plus saine »). C'est pourquoi, en plus de la Charte de communication nutrition interne, le Groupe au titre de ses deux activités Fromage et Fruit s'est engagé avec le mouvement volontaire européen EU Pledge. À travers cette initiative, le Groupe s'engage à ne diffuser auprès des enfants de moins de 12 ans que les publicités (télévision, presse ou digital) des produits répondant aux critères nutritionnels de l'EU Pledge (*Nutrition White Paper* ⁽²⁾).

(1) OpenClimat : données, démarche et actions climat.

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

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2022	Objectif 2025	Avancement
Offrir des produits « positifs » aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs » ^(a)	(b)	(b)	49,5 %	(b)	(b)

(a) Pour qu'un produit soit considéré comme « positif » dans le cadre de ce calcul, il devra répondre à un des critères nutrition ET un des critères environnementaux listés ci-dessous :

- Nutrition :
Conforme *Bel Nutri+* ;
Contenant au maximum 1 additif.
- Environnement :
Fabriqué à partir de lait d'origine biologique ;
Fabriqué à partir de lait de vaches nourries en pâturage ;
Fabriqué à partir de lait de vaches nourries sans OGM ;
L'emballage est recyclable et/ou compostables à domicile ;
L'intensité carbone est à l'objectif 1,5° de 2035.

(b) Méthode de calcul mise à jour en 2022, un objectif sera à terme fixé.

3.2.5 | PROMOUVOIR DES PRATIQUES DE FINANCEMENT RESPONSABLES AUPRÈS DES INVESTISSEURS

DÉFINITION DE L'ENJEU

Engagé dans la construction d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel est convaincu de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables. C'est pourquoi le Groupe s'est lancé dès 2017 dans la création de lignes de crédit à impact environnemental et social pour mettre ses objectifs environnementaux et sociaux au cœur de sa stratégie de financement.

POLITIQUES ET PLAN D'ACTION

Dès 2017, le groupe Bel a, avec le soutien de ses banquiers prêteurs, fait le choix d'inclure dans la convention de crédit des critères à impact environnemental et social qui reposent sur l'atteinte de trois objectifs issus de sa stratégie RSE à horizon 2025 :

- réduction de ses émissions de GES ;
- développement de programmes d'éducation nutritionnelle dans les pays clés du Groupe ;
- déploiement d'un programme d'actions concrètes en faveur d'une filière amont laitier durable.

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'associations ou d'Organisations Non Gouvernementales.



Cet accord 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.

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 2029.

RÉSULTATS 2022 POUR L'OPÉRATION DE FINANCEMENT LIÉE À DES CRITÈRES À IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL (EURO PP)

	Définitions	Objectif au 31 décembre 2022	Résultat au 31 décembre 2022	Atteinte de l'objectif
Amont laitier^(a)	<i>Le groupe Bel s'engage à définir et déployer dans l'ensemble de ses 10 bassins laitiers un programme « Amont laitier », participant à la durabilité de la filière laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »)</i>	Suivi formalisé du respect du planning de déploiement par le comité de pilotage du projet « Déploiement »	100 % conforme aux engagements	
Réduction des émissions de gaz à effet de serre^(a)	<i>Ratio d'émission des GES : émissions de GES en kg d'équivalent CO₂ (scopes 1 et 2) par tonne produite indicateur de référence : Indicateur pro forma calculé au 31 décembre 2017 utilisant le nouveau format d'indicateur (avec un dénominateur en tonnes produites) (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre le changement climatique »)</i>	- 20 %	- 28 %	

(a) Indicateurs faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux présentée en Annexe 3.17.

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.

La ligne de crédit à impact environnemental et social, accordée au Groupe pour une durée de cinq ans, avec deux années d'extension possible (5 ans + 1 an + 1 an), repose sur l'atteinte de trois objectifs :

- réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2, dans le cadre de son engagement global *Science Based Targets* + 1,5 °C ;
- développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait ;
- contribuer à une alimentation plus saine sur ses marques cœur à destination des enfants et familles.

En octobre 2022, le leadership du groupe Bel en matière de financement responsable se démontre également 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. Cette innovation financière témoigne d'une volonté du groupe Bel de piloter le développement de l'entreprise en intégrant à la fois des critères financiers et des critères ESG, gage de pérennité de l'entreprise.

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 ;
- réduire ses émissions de GES scope 3 ;
- développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait ;
- contribuer à une alimentation plus saine sur ses marques cœur à destination des enfants et familles.

En janvier 2023, Bel annonce le succès de son emprunt « *Sustainability-Linked Schuldschein Loan* » multidevises, multitranches, pour un montant de 195 millions d'euros et 120 millions de dollars auprès de grands institutionnels européens et internationaux. L'opération qui s'appuie sur des critères extra-financiers en ligne avec son *Sustainability-Linked Financing Framework*.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2022

- Lancement de We@Bel le programme de transformation culturelle.
- Publication d'une Charte d'engagement Diversité & Inclusion au niveau Groupe.
- Mise en place de la Charte de travail hybride pour favoriser l'autonomie des collaborateurs.
- Déploiement de la Fresque du climat, plus de 1 200 employés formés au cours de l'année.
- Intégration d'un bonus lié à l'ambition carbone du Groupe pour l'ensemble des collaborateurs éligibles à la rémunération variable.
- Promotion de régimes alimentaires flexitariens auprès des consommateurs en partenariat avec Carrefour « On s'y met ».
- Validation par *Mood'ys ESG solutions* de la conformité du framework au regard des SLBP et SLLP.
- Redéfinition de l'indicateur lié aux produits « positifs » et alignement avec la mission du Groupe.

PRIORITÉS 2023

- Poursuite du programme de transformation culturelle We@Bel avec l'intégration des comportements gagnants dans les processus RH et la formation des managers.
- Définition de la stratégie du Groupe sur le pilier social/sociétal.
- Déploiement des plans de formations RSE dédiées aux métiers Sales.
- Lancement de la thématique *Sustainable Diets* qui sensibilise les collaborateurs à la consommation responsable, dans le cadre du programme « *Healthy Smiles* » (voir paragraphe 3.3.3 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains »).

3.3 | CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE

3.3.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains	102
3.3.2 Améliorer la qualité nutritionnelle des produits	105
3.3.3 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains	107

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

- s'inscrire dans l'objectif de développement durable n° 2 de l'ONU « Faim Zéro », visant à éliminer la faim d'ici à 2030 et de faire en sorte que chacun, en particulier les personnes en situation vulnérable, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante ;
- proposer des produits sûrs et sains et encourager de meilleures habitudes alimentaires. Pour cela, le groupe Bel

veille à la continuité de la garantie de la qualité et de la sécurité des aliments de ses produits pour ses consommateurs ; il poursuit la transformation de son portefeuille de marques en renforçant sa stratégie sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal ; il conserve par ailleurs le modèle de la portion, pour encourager une consommation de ses produits en quantité raisonnée ;

- répondre aux attentes de ses consommateurs qui, en plus des exigences organoleptiques et sécuritaires, sont de plus en plus attentifs à la qualité, l'origine et la naturalité des ingrédients.

3.3.1 | PROPOSER DES PRODUITS DE QUALITÉ, SÛRS ET SAINS

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DES RISQUES

Bel s'assure de proposer des produits alimentaires sûrs et sains pour limiter les risques liés à la qualité des produits, pouvant entraîner de potentiels impacts négatifs sur la santé des consommateurs, et ainsi répondre à un enjeu de santé publique de premier ordre. L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) cite le droit à une alimentation saine comme un droit élémentaire. Bel met donc en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer un niveau de qualité et de sécurité des aliments strict, conforme aux exigences réglementaires et en a fait un véritable prérequis à son activité. Pour cela, le Groupe travaille en étroite collaboration avec tous les acteurs de la chaîne alimentaire, depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'à la transformation des produits, leur distribution et commercialisation.

POLITIQUES

L'année 2022 marque un tournant dans la façon d'appréhender la sécurité des aliments chez Bel. 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 à garantir un haut niveau de qualité et de *Food Safety* (sécurité des aliments) dans la fabrication. Cette ambition est portée par le Comité d'exécution et par des ambassadeurs issus de chaque direction, département, business unit, cluster et plateforme industrielle. En 2022, plus de 100 ambassadeurs ont été formés pour soutenir l'engagement du Groupe dans sa politique de *Food Safety Culture* et ont sensibilisé près de 1 500 collaborateurs de tous les horizons du Groupe.

Cette vision est portée par plusieurs politiques structurantes pour garantir la qualité et la sécurité des aliments et se prémunir des risques identifiés à toutes les étapes de sa chaîne de valeur :

- la politique de management des opérations industrielles, déclinée dans toutes les usines, qui réaffirme l'exigence de Bel à assurer la qualité et la sécurité des aliments de tous ses produits ;
- la politique *Food Fraud* qui vise à prévenir toute tentative de fraude alimentaire à l'égard des matières premières et ingrédients utilisés par le Groupe, des procédés sous-traités, et depuis 2019 des emballages. Cette politique a été renforcée en 2021 suite à l'analyse de vulnérabilité des matières et des emballages, réalisée en 2020. Cette politique est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement en lien avec les services qualité et achats ;
- la politique Sûreté visant à protéger le Groupe et ses produits de tout acte de malveillance, d'origine matérielle ou immatérielle. Celle-ci énonce huit engagements portant sur des mesures de prévention, et intègre la politique *Food Defense* qui a pour objectif de protéger la chaîne alimentaire contre les risques d'actions malveillantes, criminelles ou terroristes, visant à entraîner des effets néfastes sur la santé des consommateurs par la contamination des produits. Cette politique a été renforcée en 2021 pour intégrer de nouvelles mesures relatives aux risques informatiques et aux exigences douanières. Cette dernière est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement par chaque Directeur de site.

En plus de ces politiques, Bel a révisé et amélioré en 2021 un ensemble de standards visant à harmoniser les procédures de qualité relatives à la sûreté des aliments (contaminants, allergènes, certifications, traitement de l'air et des flux...) au sein du Groupe.

PLAN D'ACTION

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

Un accompagnement des producteurs laitiers

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

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

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

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

Un contrôle des fournisseurs d'autres matières premières stratégiques ou d'emballages

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

Chaque année, Bel revoit son dispositif de contrôle des fournisseurs selon les risques émergents nouvellement identifiés. En 2022, le risque de fraude a été particulièrement important du fait de l'inflation croissante

et de la crise d'approvisionnement liée à la guerre en Ukraine. Bel a renforcé les contrôles déjà opérés sur les marchandises par des questionnaires, des demandes de contrôles à destination des fournisseurs et d'analyses des matières premières importées.

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

Tous les composants entrant dans les recettes de Bel, notamment toutes les matières premières laitières, qu'elles soient liquides ou solides, sont soumises à de nombreux contrôles sanitaires dès leur entrée sur les sites de fabrication, puis à nouveau avant leur entrée en production, au niveau microbiologique, physicochimique et organoleptique.

Tous les emballages, et notamment ceux qui entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe.

Bel se veut en anticipation des problématiques de demain sur la sécurité. En 2023, les plans de contrôles des contaminants prendront en compte l'impact du changement climatique sur l'alimentation des animaux et la montée des nouveaux risques microbiologiques de zoonose.

Déployer des procédures exigeantes dans les sites de production

Une démarche de certification des sites de production

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification qualité et *Food Safety* de ses sites industriels selon les normes reconnues par le GFSI (FSCC 22000, IFS, BRC, SQF[CB1]). 28 sites industriels du Groupe, sont ainsi certifiés selon un référentiel reconnu par le GFSI.

De plus, en 2020, Bel a obtenu le statut douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL) pour l'ensemble de ses sites français et pour le siège social, afin de renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises entrant ou sortant de l'Union Européenne. Cette démarche continue d'être progressivement déployée pour atteindre tous les sites industriels du Groupe en 2025. En plus de la certification, Bel dispose de procédures strictes détaillant les rôles et les responsabilités de chacun et d'un service entièrement dédié au pilotage et à la veille réglementaire des opérations douanières. Ce dernier conduit également les audits auprès des référents douanes et exports, des transporteurs et des brokers.

Certification des sites de production	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Part des usines certifiées douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL)	n.a.	36,67 %	36,67 %	36,67 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

Des processus robustes et harmonisés pour maîtriser la qualité et la Food Safety

Bel 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, Bel a élaboré un standard HACCP Groupe harmonisé, présentant des mesures de maîtrises génériques au titre des exigences de *Food Safety*, qui doivent ensuite être déclinées et mises en application au niveau des sites industriels. Ce standard est revu chaque année suivant l'évolution des réglementations et des risques émergents identifiés par le Groupe, comme pour les matières d'origine végétales, intégré dans le standard au cours de l'année 2022.

Par ailleurs, les politiques *Food Fraud* et *Food Defense* sont communes à l'ensemble des sites industriels et mises en œuvre localement. Pour prévenir les risques de malveillance, chaque site est tenu de déployer un plan de *Food Defense* comprenant une évaluation exhaustive des risques et menaces identifiés et la construction et réalisation des plans d'action dédiés pour maîtriser et diminuer ces risques. En 2020, la politique *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. À la suite de cette analyse, un plan de surveillance propre aux emballages a été établi en 2021 notamment, et garantit la qualité et la durabilité du produit tout prévenant la migration des contaminants.

Des contrôles sanitaires stricts

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

Ces contrôles qualité et *Food Safety* portent sur les matières premières et ingrédients, les produits semi-finis (en cours de fabrication) et les produits finis, mais aussi sur l'environnement de production (air, eau, machines, locaux de fabrication, personnel, etc.). Ils sont réalisés par des laboratoires d'analyse internes et, autant que nécessaire, par des laboratoires externes indépendants sous accréditation. L'évaluation HACCP permet de déterminer la fréquence de ces contrôles, qui sont adaptés à la matière première ou à l'ingrédient considéré et dont les enregistrements sont conservés par les sites.

Par ailleurs, des plans de surveillance sont menés sur l'intégralité des usines et des produits autour d'une thématique identifiée chaque année. En 2022, 35 contaminants ont été étudiés.

Des conditions de conservation adéquates

Les processus de traitements thermiques mis en œuvre dans les sites de Bel assurent une bonne conservation des produits fabriqués. La bonne conservation est également renforcée grâce à l'emballage protecteur des portions individuelles et des conditions de conservation cadrées.

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

Les exigences du Groupe en termes de qualité, sécurité des aliments et traçabilité produit sont reportées sans exception sur ses produits sous-traités et sur les produits

de co-branding. Un soin particulier est apporté à ces derniers afin que l'association d'un produit de marque Bel avec un produit d'une autre marque soit toujours à la hauteur des attentes des consommateurs du Groupe.

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

Assurer la qualité et sécurité des aliments des produits lors du transport aval

Bel réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Une Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution a été partagée avec les distributeurs de Bel, dans ses différentes zones de commercialisation. Bel a également mis en place un réseau de coordinateurs qualité *supply chain*, *trade* et sous-traitance afin de notamment contrôler et optimiser la maîtrise et le respect des exigences de stockage/distribution et faciliter la remontée d'information en cas de réclamation. Par ailleurs, dans le cadre de sa certification d'opérateur économique agréé, le Groupe réalise de nombreux contrôles sur sa chaîne logistique (audits des transporteurs, contrôle de l'intégrité du véhicule à l'arrivée et au départ de l'usine...).

Un système de traçabilité robuste pour prévenir les risques**Une traçabilité des produits tout au long de la chaîne alimentaire...**

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

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

La traçabilité des produits est quant à elle assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente 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 utilisé par le Groupe répertorie en outre les lieux de stockage de tous ses produits chez le client et dans l'ensemble de son réseau de distribution.

... permettant de prévenir et gérer les risques efficacement

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

Afin de prévenir et gérer les risques, le Groupe a également élaboré et mis en place une procédure de gestion des alertes qualité et sécurité alimentaire. Celle-ci intègre

notamment une procédure de rappel pour gérer de manière organisée et avec la rapidité de réaction nécessaire une potentielle crise sanitaire/qualité qui aurait été déclenchée par une alerte grave.

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

En fournissant des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs

Voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs ».

En offrant un service consommateur proactif

Pour améliorer la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits, Bel a mis en place une gestion efficace des réclamations qualité qui 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 des consommateurs sont centralisées dans un outil dédié dit « *We care* », déployé dans toutes les filiales du Groupe (hors activité Fruit).

3.3.2 | AMÉLIORER LA QUALITÉ NUTRITIONNELLE DES PRODUITS

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DES RISQUES

La qualité nutritionnelle des produits alimentaires constitue une préoccupation croissante des autorités de santé publique et des consommateurs, alors que les problèmes de surpoids et d'obésité touchent très largement les adultes et enfants à travers le monde ⁽¹⁾, et que la malnutrition continue d'exister dans les pays en voie de développement. Parallèlement, la naturalité est une tendance forte et en constante augmentation chez les consommateurs du monde entier, qui cherchent des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes et plus simples, perçues comme gage de qualité.

Ainsi, dans le but de limiter les risques liés à la qualité du produit et à la santé des consommateurs, le groupe Bel poursuit sa stratégie de transformation des marques de son portefeuille, pour offrir à ses consommateurs des produits qui associent plaisir, bienfaits nutritionnels et qualité des ingrédients.

POLITIQUES

Afin d'accélérer la transformation de ses marques dans la lignée de sa nouvelle identité *For All. For Good*, Bel déploie une politique structurante, dite « *Healthier* ⁽²⁾ », qui repose sur deux piliers :

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

PLAN D'ACTION

Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits

Un programme pour une connaissance fine des enjeux nutritionnels

Bel étudie de façon systématique les recommandations nutritionnelles locales et les données épidémiologiques, issues des publications des autorités de santé publique

nationales et internationales, pour évaluer la contribution de nos produits dans l'alimentation globale. Ce programme est appelé « *Bel Nutri-Watch* », et contribue à la connaissance fine des enjeux nutritionnels locaux, afin de proposer des solutions adaptées.

Un premier filtre pour garantir la compatibilité des produits avec une alimentation équilibrée

Les produits distribués par Bel sont une source importante de calcium, protéines et de vitamines, des nutriments essentiels à la croissance et compatibles avec les besoins alimentaires de tous. En portion, c'est-à-dire en quantité raisonnée, les teneurs en matières grasses et en sel des produits peuvent tout à fait s'inscrire dans une alimentation équilibrée. Pour cela, le Groupe s'assure en premier lieu et avant tout développement de produits que les seuils maximums par portion coconstruits avec un comité d'experts international sont respectés pour les matières grasses, le sucre ajouté et le sel.

De plus, en tant qu'acteur majeur de l'alimentation, Bel est conscient de sa responsabilité à ne pas inciter au grignotage, et à développer un guide de bonnes pratiques sur le « *mindful snacking* » pour accompagner les équipes marketing dans la communication responsable.

Un système de profilage nutritionnel et des objectifs d'amélioration

Par ailleurs, en s'appuyant sur les recommandations nutritionnelles de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), ainsi que plusieurs experts internationaux en nutrition, et pour renforcer sa démarche nutritionnelle, Bel déploie depuis 2017 un système de profilage nutritionnel appelé « *Nutri+* ».

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

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

(1) Selon l'Organisation mondiale de la santé, le surpoids ou l'obésité concernent : 42 % des adultes de plus de 18 ans en 2016 (soit 1,9 milliard d'adultes), 340 millions d'enfants et adolescents âgés de 5 à 19 ans et 9 millions d'enfants âgés de moins de 5 ans.

(2) Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet du Groupe (exe-200630-brochure--nutrition-hd-franais.pdf [groupe-bel.com]).

Ce système de profilage nutritionnel a été étendu fin 2020 à la catégorie végétale, en précisant les seuils des nutriments à limiter et ceux à favoriser selon la place que le produit va occuper dans le repas. En effet, le végétal est un univers très vaste qui présente des caractéristiques nutritionnelles très diverses (fruits, légumes, légumineuses, céréales) et des usages différents (produit consommé comme un substitut de fromage ou un tartinable de légumes).

En accord avec ce système, Bel s'est fixé pour objectif que 80 % des volumes de son portefeuille de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse *Nutri+* d'ici à 2025. Fin 2022, c'était le cas pour 72 % de ces volumes.

Les avancées emblématiques du Groupe portent sur les sujets suivants :

- réduction de la teneur en matières grasses et en sel dans toutes nos marques cœur ;
- mise en conformité des recettes avec l'EU Pledge ;
- lancement de gammes enrichies en nutriments essentiels (fer, iode, zinc, vitamines A ou D, vitamine B12) ;
- lancement de gammes spécifiques, comme les produits sans lactose, ou hybrides, combinant fromage et légumineuses (ex. : *The Laughing Cow blends*[®] au Royaume-Uni et au Canada).

Par exemple, Bel a pleinement conscience que des déficiences en vitamines et minéraux existent dans certaines géographies. Selon l'OMS, l'iode, la vitamine A et le fer sont les nutriments les plus importants pour la santé publique à l'échelle mondiale. Les carences dans ce domaine représentent une menace majeure pour la santé et le développement des populations du monde entier, en particulier pour les enfants. La Vache qui rit[®] « 4 essentiels » est enrichie en fer, en vitamine A, en iode et en zinc dans de nombreux pays de la zone Afrique, Moyen-Orient et Asie, pour contribuer à lutter contre les déficiences.

En 2022, afin de s'assurer de la pertinence de la politique d'enrichissement des produits, une étude pilote a été lancée au Maroc pour étudier l'impact de la fortification de La Vache qui rit[®] sur le statut nutritionnel des enfants (6-12 ans). Cette étude de modélisation est menée en partenariat avec l'université de Saragosse et un expert de la Santé publique au Maroc. Les résultats seront publiés en 2023.

De plus, certains régimes alimentaires peuvent générer des carences, comme le régime excluant la consommation de produits animaux. C'est pourquoi les produits Nurishh[®], alternatives végétales aux fromages, sont enrichis en calcium et en vitamine B12, principal nutriment à risque de déficience en cas de non-consommation de produits animaux.

Par ailleurs, afin d'améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits fruitiers, le Groupe propose à présent, pour la majorité de ses gammes, une offre additionnelle de produits sans sucres ajoutés. Ainsi, à fin 2022, 73 % des produits proposés⁽¹⁾ par les marques Materne[®] et Pom'Potes[®] sont sans sucres ajoutés. Le Groupe s'est fixé l'objectif d'accroître cette part à 100 % d'ici à 2025.

| S'engager pour toujours plus de naturalité

La mission de Bel est d'offrir des produits plus sains et responsables pour tous. La politique *Healthier* du groupe Bel, comprend un pilier entier sur la naturalité afin de guider les développements, les rénovations et les innovations du Groupe. L'objectif est d'offrir des produits plus simples, avec des listes d'ingrédients plus courtes, tout en continuant de garantir une sécurité sanitaire optimale et le goût des produits du Groupe tant apprécié par des millions d'enfants et de familles au quotidien.

Ainsi, depuis fin 2021, les produits Bel de nos marques cœur (Babybel[®], Boursin[®], Kiri[®], La Vache qui rit[®], Nurishh[®]) ne contiennent plus, de façon volontaire, de colorants ni arômes artificiels. Un engagement qui avait été pris en 2018, et qui a nécessité trois ans de recherche et développement. C'est donc un engagement que nous sommes fiers d'avoir atteint, et que nous allons maintenir dans la durée.

De plus, les recettes d'un grand nombre des produits du Groupe, comme Babybel Original[®] sont historiquement très simples, composées de quatre ingrédients seulement (du lait, du sel, des ferments et de la présure) et sans additifs ni conservateurs ajoutés. Pour d'autres produits, comme La Vache qui rit[®] et Kiri[®], un travail important est réalisé depuis plusieurs années pour améliorer les recettes en réduisant et/ou supprimant des additifs ajoutés.

Par ailleurs le Groupe travaille avec des experts externes en nutrition afin d'adapter les produits aux besoins des pays émergents. Dans certaines régions du monde, où les conditions climatiques et de conservation posent de réels enjeux, Bel est engagé à n'utiliser que les additifs nécessaires strictement à la conservation et à la qualité optimale du produit (voir paragraphe 3.7.1 « Adapter ses produits aux besoins et aux moyens de tous »).

| Développer des recettes « positives »

Les deux enjeux d'amélioration de la qualité nutritionnelle du Groupe sont regroupés sous l'indicateur stratégique Recettes « positives », qui permet de mesurer la part du portefeuille enfants et familles dont la recette est positive. Une recette « positive » se définit soit comme étant conforme au système de profilage nutritionnel Bel Nutri+, soit comme contenant au maximum un additif.

En 2022, 78,8 % des produits enfants et familles bénéficient d'une recette « positive ».

Les recettes « positives » font partie des indicateurs stratégiques que le Groupe a définis (voir paragraphe 3.1.1. « Un modèle d'affaires positif »). Il a vocation à être animé et piloté de manière plus régulière à tous les niveaux de l'organisation. Cet indicateur sera déployé en 2023 au moment des plans stratégiques et exercice budgétaire. Les objectifs de cet indicateur seront fixés lors d'un exercice de projection en 2023.

(1) En nombre de références.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
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) ^{(b) (c)}	n.a.	n.a.	n.a.	78,8 %	^(d)	^(d)
	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ^(b)	72 %	72 %	72 %	72 %	80 %	☹️
	Portefeuille produits enfants et familles disposant de 0 ou 1 additif ^{(b) (c)}	n.a.	n.a.	n.a.	48,4 %	^(d)	^(d)

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Hors activité Fruit.

(c) Nouvel indicateur défini en 2022, permettant le suivi des objectifs de naturalité du Groupe.

(d) Cet indicateur sera déployé en 2023 au moment des plans stratégiques et exercice budgétaire. L'objectif de cet indicateur sera fixé lors de ces exercices de projection.

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

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Fort de sa responsabilité de participer à nourrir plus sainement les populations et conscient que l'évolution des habitudes alimentaires passera par l'éducation des familles et de leurs enfants, Bel s'engage à promouvoir des modes de vie plus sains auprès de ses collaborateurs et des consommateurs, à travers des programmes d'éducation nutritionnelle, réduisant ainsi les risques liés à la qualité des aliments, et la santé des consommateurs.

POLITIQUES

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

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

En 2022, la stratégie nutrition du Groupe a reçu le score de 9,3/10 et donc se positionne parmi les meilleures entreprises dans le classement réalisé par l'INRAE ⁽¹⁾ et Sciensano, reconnaissant ainsi la pertinence des ressources et moyens déployés par le Groupe, et l'ambition de ses objectifs.

PLAN D'ACTION

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès de ses collaborateurs

Le Groupe poursuit le déploiement du programme d'éducation nutritionnelle « *Healthy Smiles* » ⁽²⁾. En 2022, 80 % des filiales ont activé le programme. Ce programme 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 et l'amélioration de l'offre alimentaire. Toutes les filiales sont ainsi engagées pour offrir aux collaborateurs du Groupe une alimentation plus saine au quotidien, sur leur lieu de travail.

Dans le cadre de ce programme, plusieurs actions de sensibilisation ont été organisées en 2022 dans chacun des pays, par exemple :

- en France, pendant la semaine Santé & Sécurité, en partenariat avec l'association « Vivons en forme » sensibilisation et atelier cuisine autour des encas équilibrés en horaires décalés sur deux sites. Également, diffusion d'astuces pour réduire la consommation de sel et sucre ainsi que des activités physiques et ludiques telles que le Smoothie Bike ;
- en Algérie, atelier de sensibilisation sur la qualité du sommeil ;

(1) Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

(2) En nombre de références.

- au Portugal, en Algérie et au Maroc, organisation de sessions de stretching avant la prise de poste ;
- en Égypte et au Japon, promotion et distribution de petits-déjeuners équilibrés ;
- au siège de Bel à Suresnes, le *Veggie Day* lancé en partenariat avec Sodexo qui propose un mercredi par mois uniquement des offres de repas végétariennes à la cantine.

En 2023, le programme « *Healthy Smiles* » va continuer à proposer des activations sur le thème des « *Sustainable Diets* ». Chaque référent local pourra choisir, au sein d'un catalogue, des actions à mettre en place et à proposer aux collaborateurs.

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès des consommateurs et enfants

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

Ces programmes ont pour but d'aider enfants et parents à mieux appréhender l'importance de la nutrition et de l'activité physique pour leur santé. Ils sont conduits en partenariat avec d'autres acteurs (associations en matière de santé publique, organisations gouvernementales et non gouvernementales, universités, etc.) et peuvent prendre différentes formes (distributions d'outils pédagogiques, organisation d'événements, sensibilisation par des nutritionnistes/diététiciens, etc.). Bel s'est fixé pour objectif de soutenir des programmes dans 10 pays clés pour le Groupe d'ici à 2025. À titre d'exemple, en 2022, Bel a :

- maintenu son programme « *Eat well, smile bigger* » en Afrique du Sud, en déployant des programmes d'éducation nutritionnelle dans 31 nouvelles écoles ;
- maintenu son projet en Côte d'Ivoire, mené depuis 2020 avec Action contre la Faim et depuis 2022 avec le ministère de l'Éducation nationale du pays. Ce programme a pour but d'apporter un petit-déjeuner équilibré aux enfants venant à l'école. En 2022, plus de 10 000 enfants ont pu bénéficier de ce programme ;

- lancé un programme avec la FAO (*Food and Agriculture Organization*) en Égypte qui permet de sensibiliser les enfants à une meilleure nutrition via la promotion de toutes les catégories d'aliments grâce à des prospectus et des bandes dessinées.

Au total, huit programmes ont eu lieu en 2022.


Le Groupe a pour objectif dans les prochaines années de continuer à déployer des programmes nutritionnels à travers le monde, en particulier dans des pays où la présence de Bel est importante.

Bel est par ailleurs engagé dans le réseau international SUN (*Scaling Up Nutrition*) dont l'objectif est de lutter contre la malnutrition dans les pays en voie de développement.

En parallèle, le Groupe agit également en faveur d'une meilleure alimentation des enfants, en impliquant sa Fondation d'entreprise depuis quinze ans, auprès des enfants les plus vulnérables. Depuis 2018, la Fondation soutient par exemple l'association Racines d'Enfance, dans le déploiement de cantines dans 12 écoles maternelles au Sénégal. Les écoliers y reçoivent également des livrets éducatifs sur la nutrition. En France, la Fondation Bel s'engage sur le sujet de la Précarité alimentaire des jeunes enfants et soutient par exemple des projets associatifs comme celui de MaMaMa qui vient en aide aux mères isolées et à leurs enfants. Le financement de la Fondation a permis de réaliser un diagnostic de l'état nutritionnel des enfants, et de créer des supports pédagogiques à la nutrition.

Le Groupe agit aussi en partenariat avec ses partenaires distributeurs, afin de pouvoir inciter à de meilleurs comportements alimentaires en magasin. Bel a participé en 2022 à la coalition « *On s'y met* », avec le *Consumer Good Forum*, Carrefour, Danone et six autres entreprises de l'industrie agroalimentaire française. Par cette coalition, nous nous sommes engagés à encourager la consommation de recettes plus saines et durables, flexitariennes. Une activation multicanale a été déployée en deux phases : sur le digital sur le site du e-commerce de Carrefour, et en magasin directement. Bel ainsi que tous les partenaires ont reçu en novembre 2022 le prix Sirius pour cette initiative, récompensant la pratique collaborative industrie-commerce répondant aux attentes sociétales et consommateurs.

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« <i>Educanut</i> »)	6	7	7	8	10	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2022

- Déploiement de la *Food Safety Culture* à l'échelle du Groupe.
- Dans un contexte inflationniste, maintien de la qualité du portefeuille, avec 72 % de nos produits enfants et famille qui respectent notre outil de profilage nutritionnel Bel Nutri+.
- Signature du partenariat entre Bel Égypte et la FAO, pour la sensibilisation à la nutrition et à l'alimentation.
- Récompense, avec le Prix Sirius, de la collaboration durable entre industriels et détaillants, afin de faire la promotion de recettes flexitariennes plus saines et durables, pour les consommateurs.
- Lancement d'une étude scientifique avec l'université de Saragosse sur l'impact de la fortification de La Vache qui rit® sur les statuts nutritionnels des enfants au Maroc.

PRIORITÉS 2023

- Travail scientifique sur l'alimentation durable, avec des modélisations d'impact sur la qualité nutritionnelle et environnementale des régimes alimentaires.
- Continuer le déploiement des certifications GFSI et poursuivre celui de la *Food Safety Culture* au sein du Groupe et en mesurer son efficacité initiale.
- Continuer à améliorer la qualité nutritionnelle des produits du Groupe en accord avec la promesse Bel Nutri+ et continuer à simplifier les listes d'ingrédients, tout en garantissant une qualité de produit optimale.
- Continuer à développer des programmes d'éducation nutritionnelle dans de nouveaux pays.

3.4 | PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE

3.4.1 Agir pour un amont laitier durable	110
3.4.2 Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux	113
3.4.3 Offrir le meilleur des fruits	115

La mise en œuvre de pratiques agricoles régénératives restaure les capacités naturelles des sols et donc leur fertilité, assure la résilience et la relève des exploitations, tout en continuant d'offrir des produits de qualité. Des sols sains ont de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, la capture du carbone et la biodiversité contribuant ainsi à la régénération des cycles naturels et la préservation de la biodiversité (voir paragraphe 3.6 « Lutte contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

En érigeant l'agriculture durable et régénératrice comme l'un des cinq leviers d'action prioritaires de sa signature *For All. For Good*, Bel réaffirme son engagement historique en faveur de la transition des modèles agricoles et alimentaires.

Fort de toutes les actions mises en œuvre depuis de nombreuses années, le Groupe a décidé d'accélérer en 2022 et défini son ambition autour de l'agriculture régénératrice, en collaboration avec les différentes parties prenantes concernées, dont les ONG *Earthworm Foundation* et WWF, ainsi que les clients et fournisseurs du Groupe. Les équipes Bel ont travaillé à la définition d'une ambition commune sur ses trois territoires : le laitier, le fruitier et le végétal.

Le Groupe s'est ainsi fixé des moyens et des objectifs ambitieux, avec un premier objectif de s'approvisionner d'ici à 2030 à 100 % en lait et pommes selon les principes de l'agriculture régénératrice, suivi en 2035 de toutes ses autres matières premières clés. Les équipes ont construit un cadre de référence global pour identifier les bonnes pratiques sur six thématiques clés :

- la vie du sol ;
- la biodiversité ;
- l'autonomie des fermes pour l'alimentation animale ;
- la gestion de l'eau ;
- la diminution des intrants ;
- et la santé socio-économique de l'exploitation agricole.

Le but est de démontrer tous les impacts positifs que peut avoir un modèle d'agriculture régénératrice, afin de déployer une dynamique collective et collaborative autour du sujet. Ce cadre écosystémique sera adapté en fonction des cultures et contextes locaux et prendra appui sur des rapports d'experts. Des premiers indicateurs plus précis seront définis en 2023 au travers notamment de pilotes mis en place dans différents pays, comme le Portugal et les Açores pour le lait et la France et les États-Unis pour les pommes.

3.4.1 | AGIR POUR UN AMONT LAITIER DURABLE

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des fromages : Bel collecte chaque année plus d'un milliard de litres de lait auprès d'environ 1 191 producteurs ou centres de collecte répartis dans ses 9 bassins laitiers à travers le monde. Afin d'éviter les risques de mauvaises pratiques d'élevage ou de culture, et pour contribuer à produire de manière responsable, le Groupe doit continuer à encourager une production laitière préservant les ressources de la planète et entretenir des relations durables avec les producteurs partenaires.

POLITIQUES

Pour formaliser cette volonté, Bel a adopté une Charte d'engagements pour un amont laitier durable⁽¹⁾, coconstruite avec le WWF France. Cette charte intègre les

enjeux économiques, sociaux et environnementaux, couvre l'ensemble des bassins laitiers du Groupe à travers le monde⁽²⁾, et s'articule autour de six axes stratégiques :

- Réduire l'empreinte environnementale ;
- Contribuer à un modèle de production durable ;
- Garantir le bien-être animal ;
- Promouvoir l'accès au pâturage ;
- Choisir une alimentation animale durable et locale ;
- Garantir qualité nutritionnelle et sécurité alimentaire.

Chacun d'entre eux est décliné sous forme d'actions et d'objectifs ambitieux à l'horizon 2025.

Forte des enseignements collectés en 5 ans de mise en œuvre sur le terrain, une démarche de mise à jour de cette charte a été initiée en 2022 avec le WWF France, et sera finalisée et partagée en 2023.

(1) Pour plus d'informations, la Charte amont laitier est accessible sur le site Internet du groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/charte-lait-wwf-fr.pdf>).

(2) Hors activité Fruit.

D'autre part, depuis 2019, la thématique du bien-être animal fait également l'objet d'une Charte bien-être animal⁽¹⁾, développée en faisant appel à l'expertise du CIWF⁽²⁾ et de référentiels tels que Welfarm, l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) ou encore le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL). Elle est déclinée en cinq axes :

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

L'objectif de Bel est de déployer cette Charte sur le bien-être animal dans tous ses bassins laitiers à l'horizon 2025 et faire évaluer l'ensemble des élevages partenaires par une partie prenante externe locale formée au sujet, ou par des techniciens Bel lorsque l'expertise n'existe pas chez les partenaires locaux, comme c'est le cas en Iran par exemple.

PLAN D'ACTION

Chaque bassin laitier du Groupe définit ses propres feuilles de route pour atteindre les objectifs à 2025 des Chartes amont laitier durable et bien-être animal. Ces feuilles de route sont revues tout au long de l'année par le Comité agriculture durable qui se réunit trimestriellement, et leur état d'avancement est présenté une fois par an aux partenaires, le WWF et le CIWF.

| Réduire l'empreinte environnementale

Dans un contexte de raréfaction des ressources énergétiques fossiles et de dégradation des ressources hydriques, le Groupe accompagne les producteurs de lait dans le développement de pratiques d'élevage qui réduisent l'impact de la production sur l'environnement, les émissions de GES et augmentent la résilience aux changements climatiques et au stress hydrique.

Ainsi, Bel s'est fixé pour objectif de réduire les émissions de l'amont agricole de 50 % en intensité à l'horizon 2035, par rapport à l'année 2017. Pour atteindre cet objectif, l'identification des principaux postes d'émissions est indispensable : c'est pourquoi, en France, Bel a contribué avec le CNIEL au développement de CAP'2ER, un outil pour mesurer l'impact environnemental des fermes et identifier des pistes d'actions (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

Au total, 904 diagnostics⁽³⁾ ont été réalisés sur les trois dernières années sur les 1 202 exploitations travaillant avec le Groupe (soit 75 %), et des plans d'action consécutifs sont en cours de définition. En France, 100 % des exploitations APBO⁽⁴⁾ sont engagées. Cela consiste en la réalisation d'un diagnostic CAP'2ER, suivi de deux jours de formation pour définir les leviers d'action qui seront mis en pratique par la suite. Des outils ont également été déployés pour réaliser des diagnostics carbone dans les autres bassins laitiers du Groupe. C'est le cas du *Smart Tool* aux États-Unis, ou du

Cool Farm Tool dans les autres pays du Groupe, à l'exception du Canada, où la stratégie carbone est encore en cours de définition.

Ces diagnostics carbone ont permis à Bel et aux éleveurs partenaires d'identifier les plus gros postes d'émissions – à savoir, la gestion des effluents, la fertilisation des cultures et l'alimentation animale à hauteur de 40 % – et d'utiliser des facteurs d'émissions plus justes dans le calcul du bilan carbone. Des ateliers ont été organisés avec chaque pays fin 2021 afin de partager ces avancées, et de définir la trajectoire carbone à l'échelle de chaque bassin laitier. Des partenaires externes ont été identifiés pour mener des actions sur le terrain en 2022.

Ces diagnostics carbone à la ferme sont clés dans la feuille de route de décarbonation du Groupe (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »), et en ce sens la réussite dans leur déploiement a été ajoutée comme indicateur clé dans le *Sustainability-Linked Financing Framework* (voir paragraphe 3.2.5 « Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs »).

La fermentation entérique, cause du méthane émis par les vaches, représente le reste des émissions de GES au niveau d'une ferme laitière. Conscient de l'enjeu que représentent les émissions de méthane dans le changement climatique, Bel a par exemple lancé un pilote en France et en Slovaquie avec l'entreprise DSM dans lequel Bovaer®, un complément alimentaire, est distribué aux vaches afin de réduire leurs émissions de méthane liées à la fermentation entérique.

Entre 2017 et 2021, le Groupe a réduit son empreinte carbone liée au lait de 8,3 %, passant l'intensité carbone du lait chez Bel de 1,54 kg éq. CO₂/kg de lait produit à 1,42 kg éq. CO₂/kg de lait. Cette réduction a été possible notamment grâce au déploiement d'une alimentation sans OGM sur certains bassins du Groupe, au choix d'une alimentation plus locale, et à une meilleure gestion des effluents et des troupeaux en général.

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé comme ambition que l'ensemble de ses bassins laitiers ait mis en place des plans d'action visant à augmenter la résilience au changement climatique et au stress hydrique d'ici à 2025.

| Contribuer à un modèle de production durable

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

Bel s'est ainsi fixé comme objectif qu'à l'horizon 2025, 100 % des producteurs laitiers aient accès à des dispositifs sociétaux innovants permettant de leur apporter une sécurité financière et d'améliorer la gestion de leur

(1) Pour plus d'informations, la Charte bien-être animal est accessible sur le site Internet du groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/charte-bien-etre-animal-fr.pdf>)

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

(3) Plusieurs outils ont été utilisés : CAP'2ER en France, *Smart Tool* aux États-Unis et *Cool Farm Tool* pour les autres bassins. Pas au Canada.

(4) Hors exploitation dérogatoire, les Jeunes Agriculteurs qui ont besoin d'avoir une année de comptabilité et les exploitations où tous les associés ont plus de 58 ans.

exploitation. Ces dispositifs se traduisent par exemple par des formations dédiées aux pratiques d'élevage responsables, ou par des visites sur site pour trouver des pistes d'amélioration de la qualité du lait. En 2022, 79 % des producteurs laitiers du Groupe ont eu accès à des dispositifs sociétaux innovants (100 % des éleveurs en France ⁽¹⁾, aux États-Unis, en Iran et au Portugal ; 55 % des producteurs aux Açores et 19 % en Slovaquie).

En France, Bel a ainsi renouvelé, son partenariat avec l'APBO par un accord pour une meilleure valorisation du lait ⁽²⁾. Ce nouvel accord permet notamment de répondre aux défis court terme de l'inflation, et de réaffirmer des engagements plus long terme via une valorisation monétaire des pratiques d'élevages différenciantes comme une alimentation animale sans OGM, l'accès au pâturage, ou la transformation vers une filière décarbonée. Toujours dans le cadre de ce partenariat, en 2022, Bel a mis en place en France une collecte de fond pour aider les jeunes agriculteurs dans leur installation, et a également déployé des aides financières et une liste de recommandations pour inciter à déployer des systèmes d'agroforesterie, en collaboration avec la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire.

Aux États-Unis, Bel a déployé une initiative clé et pionnière avec des fermes pilotes partenaires autour de la mise en place de nouvelles pratiques d'agriculture régénératrice pour réduire l'impact carbone des fermes, en contribuant au déploiement du programme Truterra®, en partenariat avec la coopérative Land O'Lakes.

Dans les autres bassins, différents programmes d'accompagnement ont été poursuivis en fonction des besoins locaux. Par exemple, aux Açores, Bel a poursuivi en 2022 son programme *Happy Cow* permettant l'attribution de prêts financiers aux éleveurs pour les encourager à mettre en place du pâturage tournant dynamique.

| Garantir le bien-être animal

Le Groupe s'est engagé à promouvoir de bonnes pratiques en matière de bien-être animal et à partager des normes communes exigeantes, 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.

Depuis la publication de la Charte bien-être animal en 2019, 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 évalués à l'horizon 2025, à la suite d'un audit de contrôle réalisé par une partie prenante externe (si un référentiel local national aligné avec les exigences de la charte existe ⁽³⁾) ou interne (selon une grille d'audit développée par Bel avec le CIWF). En 2022, le Groupe a déjà réalisé des audits dans 29 % de ses fermes (100 % des fermes aux États-Unis, et au Portugal, 80 % en Iran). La mise en œuvre d'un plan d'action correctif et la réalisation d'un audit anticipé sont exigées par Bel si des non-conformités sont identifiées ou si le référentiel national existant est moins exigeant que les engagements de Bel. Par ailleurs, Bel travaille avec des coopératives et autorités locales au Canada et en Pologne pour définir un référentiel aligné avec les engagements du

Groupe en termes de bien-être animal, plus strict que celui déjà en vigueur au sein de ces pays.

| Promouvoir l'accès au pâturage

Dès que les conditions y sont favorables, Bel encourage le pâturage, pratique agricole régénératrice qui permet d'améliorer la santé des sols, leur fertilité, leur capacité à stocker le carbone, à préserver la biodiversité et à améliorer le cycle de l'eau. Le pâturage permet aussi d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes et apporte des bénéfices pour la santé et le bien-être des vaches laitières.

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

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

- partout où cela est possible dans les régions de tradition pastorale, Bel fixe des objectifs d'accès au pâturage, selon les conditions climatiques locales. Concrètement, les éleveurs partenaires de Bel doivent s'engager sur un minimum de 150 jours de pâturage par an en France et toute l'année aux Açores tant que les conditions climatiques le permettent. En 2022, 99 % des volumes de lait collectés par Bel dans ces bassins respectent cet engagement ;
- lorsque le pâturage n'est pas possible pour des raisons de contraintes climatiques, géographiques ou structurelles, le Groupe encourage les éleveurs partenaires à mettre en place des conditions de logement respectueuses du bien-être des animaux, telles qu'une bonne qualité de l'air, une bonne ventilation des bâtiments, au moins une logette par vache avec un espace suffisant pour se coucher et se reposer en même temps, etc.

| Choisir une alimentation animale durable et locale

L'alimentation des vaches laitières varie en fonction de la localisation géographique des exploitations. Au maximum, partout où cela est possible, le Groupe encourage à aller vers une alimentation durable et locale. Néanmoins en 2022 et à cause du contexte géopolitique, il s'est avéré plus difficile d'assurer une alimentation majoritairement européenne pour les vaches issues des bassins laitiers européens.

Depuis 2012, Bel et le WWF France se sont associés pour évaluer et réduire l'impact environnemental de l'alimentation des vaches laitières. L'étude conjointe des risques environnementaux liés à chaque matière première entrant dans l'alimentation des vaches laitières a montré que, bien que leur part dans la ration alimentaire soit inférieure à 5 %, deux ingrédients affichent des impacts environnementaux particulièrement élevés : les tourteaux importés de soja et de PKE (Palm Kernel Expeller, coproduit de l'extraction de l'huile de palme). En effet, il est aujourd'hui admis que les cultures de soja et de palme non encadrées sont une cause majeure de déforestation, contre laquelle le Groupe s'engage à lutter (voir paragraphe 3.6.2.2 « Éviter les émissions de gaz à effet de serre au travers de la politique biodiversité et préservation des écosystèmes naturels »).

(1) Hors producteurs du bassin laitier de l'usine de Chef-Du-Pont.

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

(3) Référentiel Boviwel en France, Farm aux États-Unis, ProAction au Canada.

Bel soutient depuis plusieurs années la mise en place de filières responsables pour les tourteaux de soja et le PKE, à travers sa participation à différentes initiatives (Table ronde sur le soja responsable, RTRS, et sur l'huile de palme durable, RSPO, initiative Soja responsable). Afin de soutenir la mise en place de filières durables qui ne sont pas encore structurées, le Groupe achète depuis 2016 des certificats RTRS et RSPO qui couvrent l'ensemble des volumes de tourteaux de soja à risque et PKE. Le Groupe s'est donnée pour ambition de s'approvisionner à 100 % en filières traçables à l'horizon 2025. Néanmoins, compte tenu des difficultés aujourd'hui à s'approvisionner en tourteaux de soja et PKE traçables, Bel travaille en parallèle à la réduction des quantités de soja achetée et favorise l'autonomie protéique des élevages, afin de minimiser les risques de déforestation.

Ainsi, l'engagement du Groupe de se fournir en lait issu de vaches nourries sans OGM, a permis de significativement réduire la consommation de soja d'exportation pour le bassin laitier français⁽¹⁾ et de le remplacer par d'autres sources protéiques non OGM et plus locales. En 2022, 100 % du lait acheté en France⁽²⁾ et en Slovaquie est issu de vaches nourries sans OGM. La transition vers une alimentation sans OGM continue de se développer en Pologne (28 %). Aux États-Unis, le Groupe a choisi de privilégier une alimentation permettant de s'inscrire dans des circuits d'approvisionnements courts et locaux, réduisant l'impact carbone des exploitations. Au niveau Groupe, 54 % du lait provient de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants	63 %	77 %	82 %	79 %	100 %	☹️
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie	8 %	14 %	15 %	29 %	100 %	😊
Exploitation ayant réalisé un diagnostic carbone ^(b)	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone	n.a.	n.a.	64 %	75 %	100 %	😊
	Part des fermes ayant réalisé un deuxième diagnostic carbone ^(c)	n.a.	n.a.	n.a.	0 %	^(c)	^(c)

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Nouvel indicateur défini en 2022.

(c) Un deuxième diagnostic doit être complété trois à cinq ans après le premier, pour mesurer les progrès réalisés.

3.4.2 | RECOURIR AUX MATIÈRES PREMIÈRES VÉGÉTALES DANS UN CADRE RIGoureux

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Dans un contexte où la population mondiale ne cesse de croître pour atteindre près de 10 milliards d'individus d'ici à 2050, Bel est également conscient de la nécessité de diversifier et d'équilibrer les sources d'alimentation animales et végétales tout en préservant les ressources de la planète, comme le recommande les Rapports du GIEC⁽³⁾.

Aussi, le Groupe a fait le choix d'aller au-delà du fromage avec l'acquisition de MOM en 2016, spécialiste des compotes de fruits puis en 2020 de All In Foods, start-up qui développe une large gamme d'alternatives végétales au

fromage (tranches végétales, tartinables végétaux, etc.). L'année 2021 a été marquée par le lancement de Nurishh®, la première marque 100 % végétale du Groupe, qui permet à Bel de se positionner comme un acteur clé du végétal.

Ce projet s'inscrit dans la démarche de transformation du Groupe qui vise à être présent sur trois territoires complémentaires le laitier, le fruitier et le végétal, avec la mission d'« offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » : il répond également à l'évolution des besoins et goûts des consommateurs qui dans de nombreux pays s'orientent de plus en plus vers un régime alimentaire flexitarien⁽⁴⁾.

(1) Selon une étude commanditée par l'APBO en 2020, en moyenne les quantités de tourteau de soja achetées par exploitation ont baissé de 29 % à l'échelle de l'atelier bovins lait entre 2017-2018 et 2019-2020.

(2) Hors producteurs du bassin laitier de l'usine de Chef-Du-Pont.

(3) Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat.

(4) Régime consistant à rééquilibrer sa consommation en augmentant les produits végétaux sans exclure les produits animaux.

POLITIQUES

Les politiques et travaux menés par Bel, portent principalement sur deux types de matières premières végétales : les matières grasses végétales (MGV), déjà intégrées depuis plusieurs années dans les politiques Groupe, et les ingrédients végétaux, qui font l'objet de nouveaux travaux dans le cadre du développement de Bel sur ce territoire.

L'intégration de MGV dans la composition des produits mixtes du Groupe est ainsi régie depuis 2019 par une politique dédiée. Cette dernière formalise des engagements stricts en termes de goûts, de valeurs nutritionnelles et d'approvisionnement responsable, afin d'atteindre une triple supériorité.

Le développement de produits 100 % végétaux est un axe important pour apporter une alternative végétale aux consommateurs concernés par une alimentation flexitarienne ou végane (voir paragraphe 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits ») et pour promouvoir une alimentation bas carbone auprès de tous (voir paragraphe 3.6.2.3 « Réduire les émissions de GES sur toute sa chaîne de valeur »).

Pour garantir une démarche en accord avec les différentes politiques environnementales du Groupe (préservation des écosystèmes, achats responsables, agriculture régénératrice...) un socle d'engagements a été défini sur les ingrédients végétaux en 2020.

PLAN D'ACTION

Avoir recours à des ingrédients végétaux responsables

Bel a défini un socle commun d'engagements à respecter pour l'approvisionnement de tous les ingrédients végétaux utilisés par le Groupe : en premier lieu les ingrédients végétaux doivent être d'origine non OGM exemptes de risque de déforestation, et respectant un socle de pratiques éthiques et doivent provenir de filières/fournisseurs respectant les principes éthiques des affaires. Dans un deuxième temps, ces ingrédients sont classés en fonction de leur pays d'approvisionnement afin d'identifier et gérer les risques spécifiques. Enfin, il est encouragé de privilégier des ingrédients respectant les grands principes de l'agriculture régénératrice, ou issus de filières biologiques par exemple, lorsque cela est possible.

Bel s'est fixé comme objectif d'utiliser dès fin 2020, 100 % de MGV responsables, c'est-à-dire issues de filières agricoles

responsables, traçables et certifiées lorsque celles-ci existent (par exemple sur l'huile de palme), ou bien, en l'absence de filières certifiées, le Groupe favorise le plus possible un sourcing local et s'assure de s'approvisionner en matières non OGM, exemptes de risque de déforestation, et respectant un socle de pratiques éthiques.

En 2022, les approvisionnements en MGV ont représenté 8 700 tonnes (hors Algérie), et 100 % sont en huile de palme RSPO ségrégée. En Algérie, pays clé pour le groupe Bel, la crise sanitaire a entraîné une crise économique majeure, avec des répercussions très fortes en termes de pouvoir d'achat des populations locales. Compte tenu de cette situation locale inédite, et afin de trouver le juste équilibre entre approvisionnement responsable et accessibilité des produits pour les consommateurs, Bel a décidé de travailler sur l'identification des MGV locales et d'utiliser l'huile de palme certifiée *Mass Balanced* pour un volume de 2 600 tonnes.

Développer une offre de produits végétaux


En ligne avec l'ambition du Groupe de rééquilibrer la part de l'alimentation animale et végétale, l'année 2022 a marqué le lancement de nombreuses innovations de notre portefeuille produit sur les territoires laitier, fruitier et végétal, par exemple :

- lancement d'un Babybel® Plant-Based aux États-Unis, certifié à base de plantes, sans OGM et « *Vegan Society* » ;
- lancement de Boursin® Plant-Based en Europe ;
- lancement de la gamme de tartinable Nurishh® en Europe et au Canada ;
- lancement du Gran Vegiano Nurishh®, une alternative végétale au parmesan.

En 2022, le Groupe a été identifié dans une étude Mintel comme l'opérateur le plus innovant en terme du nombre de lancements et de rotation commerciale incluant des produits végétaux. Au total, Bel a lancé 19 nouveaux produits végétaux depuis 2019, dont 8 en 2022. Le Groupe a continué de proposer, au sein de ses marques cœur et en complément de ses produits laitiers, des offres totalement végétales.

Le Groupe a également pour ambition de développer des produits le plus naturels possibles avec une valeur nutritionnelle intéressante, et a ainsi développé en interne un outil de classification des produits végétaux afin de promouvoir une amélioration continue des différents produits.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe)	94,5 %	90 % ^(b)	90 % ^(b)	100 % ^(b)	100 % ^(b)	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Hors Algérie.

3.4.3 | OFFRIR LE MEILLEUR DES FRUITS

DÉFINITION DE L'ENJEU

Bel se soucie de rendre les portions de bien manger laitières, fruitières ou végétales accessible à toutes les familles en offrant des produits plus sains, conçus de façon responsable. C'est avec cette ambition que les marques Materne®, Pom'Potes®, GoGo squeeZ®, proposent une offre de desserts fruitiers et aussi des confitures à marque Confipote®. Sur le territoire fruitier, l'approvisionnement des matières premières constitue une étape cruciale dans sa chaîne de valeur, pour garantir l'achat de fruits à la fois bons et sains, nouer des relations de confiance avec ses fournisseurs et contribuer au développement de méthodes d'agriculture régénératrice limitant les impacts sur la biodiversité.

POLITIQUES

Convaincu que la qualité des produits passe par l'approvisionnement des matières premières, le Groupe déploie depuis plusieurs années des actions pour s'approvisionner de manière toujours plus responsable et plus durable.

En 2022, la construction d'une ambition définissant les grands principes de l'agriculture régénératrice au sein du Groupe inclue le territoire fruitier, avec un premier objectif de s'approvisionner d'ici à 2030 à 100 % en pommes selon les principes de l'agriculture régénératrice (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une agriculture durable et régénératrice »).

PLAN D'ACTION

Assurer un approvisionnement responsable et local

L'essentiel de l'approvisionnement en fruits du Groupe provient des fruits écartés du marché du frais pour des raisons de qualité. Le Groupe travaille étroitement avec les agriculteurs pour permettre de valoriser le meilleur de ses fruits écartés, limiter au maximum le gaspillage alimentaire et assurer un revenu complémentaire aux agriculteurs. Cette valorisation ne se fait pas au détriment de la qualité puisque le Groupe s'assure aussi bien de la sécurité sanitaire, que de la qualité organoleptique des fruits achetés.

Concernant l'origine des pommes, le Groupe s'efforce de s'approvisionner au plus près des usines de production, situées en France et aux États-Unis.

Pour la France, le Groupe a pris l'engagement de s'approvisionner, depuis 2012, à 100 % en Pomme conventionnelle origine France pour les marques Pom'Potes® et Materne®. Depuis 2019, 100 % des pommes conventionnelles utilisées dans les recettes proviennent de vergers certifiés Vergers écoresponsables⁽¹⁾. En 2021, le

Groupe a étendu le sourcing France aux pommes certifiées biologiques. Les recettes des gammes Pom'Potes® et Materne® bio sont faites avec des pommes Bio Françaises.

Il est à noter qu'en 2021, compte tenu d'une faible récolte de pommes en France liées au gel des vergers (calamité agricole), le Groupe a dû élargir ses approvisionnements à quelques vergers européens. Ainsi, en 2021, 17,9 % des pommes provenaient de vergers européens certifiés Global Gap. Ce n'est que depuis avril 2022 que l'approvisionnement en pommes conventionnelles et Bio est de nouveau 100 % origine France. En 2022, 89 % des pommes provenaient ainsi de vergers certifiés Vergers écoresponsables.

Les pommes conventionnelles achetées pour le marché des États-Unis proviennent quant à elles soit des États-Unis, soit du Canada.

Depuis 2021, au-delà des pommes, le Groupe favorise également un approvisionnement local des autres fruits dès que cela est possible. Au travers de ces gammes, les marques sélectionnent des fruits de grande qualité dans plusieurs régions de France et valorisent toujours plus l'agriculture française. En 2022, cette volonté de sourcer localement a été étendue à de nouveaux fruits (pêches et brugnon Bio).

Quand l'approvisionnement local n'est pas possible, le Groupe souhaite privilégier un approvisionnement responsable via des certifications notamment, c'est le cas par exemple, de la banane et de la vanille, en partie certifiées commerce équitable par Max Havelaar.

Entretenir une relation de confiance avec les agriculteurs partenaires et privilégier un approvisionnement en pommes certifiées

Le Groupe est engagé depuis plusieurs années dans un approvisionnement en pommes conventionnelles provenant de vergers bénéficiant de pratiques d'agriculture durable. Poursuivant ainsi une démarche d'engagement pour une agriculture plus responsable et durable, en 2019, le Groupe s'est associé avec les pomiculteurs agréés Vergers écoresponsables, proposant dorénavant sur toutes leurs gammes, des pommes 100 % issues exclusivement de vergers respectant la charte Vergers écoresponsables.

Actuellement près de 15 % des approvisionnements en pommes fraîches de France proviennent de vergers dédiés, qui font l'objet d'une contractualisation à long terme (de 3 à 15 ans) avec des agriculteurs partenaires. Ce mode de contractualisation permet au Groupe de soutenir la filière des producteurs de pommes, en s'engageant sur un prix indexé et une durée pour permettre de garantir une rémunération alignée avec l'évolution des coûts de production conformément à la loi « EGAlim ».

(1) Le label Vergers écoresponsables fournit au Groupe l'assurance du respect de six grands engagements : favoriser la biodiversité du verger ; privilégier des méthodes de luttés biologiques ; adopter des méthodes d'agriculture raisonnée ; récolter les pommes à la main à maturité optimale ; garantir la traçabilité du verger au point de vente ; faire contrôler le respect de ces bonnes pratiques par un organisme tiers indépendant.

Aux États-Unis et au Canada, le Groupe s'approvisionne très majoritairement en pommes certifiées USDA Gap ⁽¹⁾, Primus ⁽²⁾ ou Canada Gap ⁽³⁾, certifications axées principalement sur la sécurité sanitaire. Par ailleurs, 25 % des pommes achetées sont certifiées « *Organic* ».

| Accélérer vers l'agriculture régénératrice

Pour tirer le meilleur des fruits, il faut avoir une connaissance approfondie de la façon dont ils sont cultivés. Ainsi, le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années pour devenir un acteur important de la filière de production de pommes françaises et contribuer au développement de pratiques agricoles plus responsables.

En effet, le Groupe encourage sur ses vergers dédiés les pratiques agroécologiques et notamment le recours à des méthodes de biocontrôle visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels (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. Ces pratiques agricoles font partie d'une trajectoire plus globale du Groupe vers l'agriculture régénératrice. (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une agriculture durable et régénératrice »).

Dès 2010, le Groupe a décidé d'accompagner plusieurs agriculteurs situés à proximité du site historique de Materne, en Picardie, à sélectionner les variétés de pommiers adaptées au terroir picard et idéales pour la fabrication de compotes.

Enfin, depuis fin 2020, GoGo squeeZ® a entamé un partenariat avec la *West Michigan Research Station*, afin de contribuer à la recherche et au développement de pratiques agricoles durables. Cette initiative pourrait permettre aux pomiculteurs du Michigan de se doter d'une station d'expérimentation locale afin de tester des programmes tournés vers une agriculture durable et de préservation des sols dès 2023.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2022

- Révision de la Charte amont laitier en collaboration avec WWF France.
- Définition de l'ambition du Groupe autour de l'agriculture régénératrice en collaboration avec WWF France et *Earthworm Foundation*.
- Essai du complément alimentaire Bovaer® pour la réduction du méthane entérique en Slovaquie et en France.
- Accélération des diagnostics carbone réalisés dans les fermes partenaires du Groupe.
- Utilisation de pratiques agroécologiques avec notamment des tests de biocontrôle dans les vergers dédiés du Groupe.

PRIORITÉS 2023

- Lancement des premiers pilotes agriculture régénératrice au Portugal et aux Açores pour le lait et en France et aux États-Unis pour les pommes.
- Poursuivre le déploiement des offres fruits BIO et origine France.
- Lancement de programmes d'expérimentation d'agriculture régénératrice pour la pomme en partenariat avec la *West Michigan Research Station*, et pour le lait au Portugal.

(1) 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.

(2) 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 alimentaire.

(3) Canada GAP® est un programme de salubrité des aliments pour les entreprises qui produisent, manipulent et vendent des fruits et légumes.

3.5 | CONCEVOIR DES EMBALLAGES RESPONSABLES ET LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

3.5.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire	118
3.5.2 Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables	120
3.5.3 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits	122

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DES RISQUES

Selon la FAO et le WWF, près de 40 % des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine ne sont jamais consommés⁽¹⁾. Pour Bel, la lutte contre le gaspillage alimentaire constitue un enjeu sociétal, éthique et environnemental crucial contribuant en partie à l'atteinte de l'objectif de développement durable (ODD) des Nations unies numéro 2 « Faim Zéro », ainsi qu'à celui 12.3. « Pertes et Gaspillage alimentaires mondiales », visant à réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant.

Cet enjeu fait depuis toujours partie intégrante du modèle même de Bel. Par ailleurs, la valorisation des coproduits est à l'origine de certaines des marques emblématiques du Groupe.

La portion, signature du Groupe, possède de nombreux atouts :

- préserver la qualité et la sécurité des aliments sur de longues durées (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ») ;
- limiter la surconsommation et proposer aux consommateurs des apports nutritionnels adaptés à leurs besoins (voir paragraphe 3.3.3 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains ») ;
- contribuer à réduire le gaspillage alimentaire, elle permet d'étaler la consommation de fromage dans le temps par rapport à un format familial, assurant ainsi de limiter les restes de fromage qui pourraient s'abîmer auprès ouverture d'un format familial ;
- permettre au plus grand nombre de pouvoir s'offrir ces produits, délivrés dans un format pratique pouvant être transporté facilement (voir paragraphe 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits »).

Néanmoins, Bel est conscient des défis environnementaux posés par l'utilisation d'emballages individuels et plus généralement des risques d'impact environnemental des emballages. Bien que ceux-ci ne représentent que 5 % de l'impact carbone du Groupe, leur production, utilisation et fin de vie ont un impact sur la préservation de la biodiversité. C'est pourquoi le Groupe a pour ambition de limiter l'impact environnemental de ses emballages en appliquant une approche d'éco-conception tout au long du cycle de vie de ses produits.

POLITIQUES

En 2021, Bel a rejoint l'initiative 10x20x30 via le *Consumer Goods Forum*, s'engageant ainsi à réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030 par rapport à 2021.

Pour piloter les engagements du Groupe, un Comité gaspillage alimentaire a été constitué et se réunit trimestriellement. Ce comité regroupe les différentes fonctions du Groupe dans le but de couvrir toute la chaîne de valeur et les différents enjeux du gaspillage.

En 2022, le Groupe a traduit ses engagements au sein de sa Charte pour lutter contre le gaspillage alimentaire⁽²⁾ afin de consolider les bonnes pratiques et engagements tout au long de la chaîne de valeur et de continuer à réduire nos pertes.

Depuis 2018, Bel dispose d'une politique « Emballages responsables »⁽³⁾ qui définit des lignes directrices pour réduire l'impact environnemental des emballages, de leur conception à leur fin de vie à travers son approche d'éco-conception. Cette approche a permis au Groupe d'affiner sa stratégie et de fixer cinq objectifs à l'horizon 2025 :

- refuser, réduire et développer le vrac et réemploi ;
- prioriser systématiquement les matières premières végétales, renouvelables et biosourcées ;
- utiliser exclusivement des matériaux papier/carton soit recyclés, soit issus de fibres vierges certifiées ou de l'agriculture durable afin de préserver l'environnement, lutter contre la déforestation, garantir les enjeux sociétaux & éthiques et protéger la santé humaine ;
- tendre vers 100 % d'emballages éco-conçus pour être prêts au recyclage et/ou compostables à domicile, en fonction des filières existantes dans les pays où les produits sont distribués ;
- faciliter et encourager les gestes de tri et de recyclage en communiquant auprès des consommateurs et en nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballage dans les pays clés où le Groupe est implanté.

Fort des enseignements des cinq dernières années de mise en œuvre de la politique « Emballages responsables », les équipes ont débuté en 2022 un travail sur son actualisation afin de s'assurer que les engagements pris soient les plus responsables et ambitieux possibles. Cette mise à jour sera finalisée et déployée en 2023.

En complément de sa politique « Emballages responsables », le Groupe a constitué, depuis 2020, une équipe dédiée visant à développer de nouveaux emballages de rupture en faveur d'un meilleur impact environnemental et un déploiement de ces nouvelles solutions à horizon 2035.

(1) [wwf_uk_driven_to_waste_the_global_impact_of_food_loss_and_waste_on_farms.pdf](https://www.wwf-uk.org/media/1000000/wwf_uk_driven_to_waste_the_global_impact_of_food_loss_and_waste_on_farms.pdf) (panda.org)

(2) <https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2023/02/food-waste-fr.pdf>

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

3.5.1 | LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

PLAN D'ACTION

Agir collectivement pour une alimentation durable

Parce qu'un changement positif impactant ne peut venir que d'actions collectives, Bel collabore avec l'ensemble de son écosystème en interne comme en externe, de la fourche à la fourchette. Ainsi, le Groupe œuvre pour réduire le gaspillage alimentaire tout au long de sa chaîne de valeur, en collaboration avec les éleveurs et agriculteurs partenaires, ainsi qu'en comptant sur les citoyens qu'ils soient consommateurs, employés ou partenaires.

Le Groupe s'engage à lutter contre le gaspillage alimentaire au travers de deux coalitions externes réunissant différents acteurs de l'alimentation. Bel participe activement à la coalition *Food Waste* du *Consumer Goods Forum* en mettant l'accent sur l'approche objectif-mesure-action. À compter de 2022, le Groupe publie une fois par an le rapport harmonisé sur les pertes et le gaspillage alimentaires sur le *Food Waste Atlas*⁽¹⁾.

Depuis 2019, Bel est également membre du Pacte *Too Good To Go* sur les dates de consommation aux côtés de 65 industriels, distributeurs et associations, suivant 10 engagements concrets pour faire évoluer en profondeur les étapes de la distribution et de la consommation.

Des actions sur toute la chaîne de valeur

En 2022, le Groupe a mis à disposition des équipes de nouveaux outils avec par exemple une nouvelle plateforme digitale pour suivre les données et identifier les plans d'action pertinents, ou encore un outil d'aide à la décision pour reconnaître toutes les opportunités de donations non seulement sur les produits finis, mais aussi sur les matières premières, les essais industriels ou autres produits intermédiaires générés lors de la production. Si la réutilisation de co-produits est déjà un sujet mature au sein du Groupe, Bel a à cœur de continuer à valoriser ce qui peut l'être par le biais d'une recherche constante d'innovations.



(1) <https://thefoodwasteatlas.org/>

Amont et collecte

Bel cherche à limiter au maximum les pertes de matières premières lors de la production agricole, notamment le lait qui est une denrée périssable fragile. Ainsi, le Groupe collecte localement et régulièrement (au maximum tous les trois jours) le lait auprès des éleveurs partenaires afin de réduire le temps écoulé entre la traite et la transformation. Bel contribue également à ce que les agriculteurs produisent la juste quantité nécessaire en s'engageant à acheter les volumes produits. Tout le lait est soit utilisé à la ferme, soit collecté par Bel toute l'année, même en cas de pic de production. Le Groupe accompagne aussi les éleveurs partenaires en identifiant et partageant les bonnes pratiques pour éviter les pertes de lait à la ferme et s'assurer que le maximum de lait est conforme aux usages alimentaires. Sur la partie Fruit de l'activité du Groupe, Bel contribue activement par son activité même de transformateur à éviter les pertes post-récolte. En effet, les produits sont, pour une grande part, préparés avec des fruits de qualité, exclus de la consommation de table en raison de leur taille, de leur apparence, ou du fait d'un écart entre la demande et la production (voir paragraphe 3.4.3 « Offrir le meilleur du fruit »). Valoriser ces fruits permet non seulement de limiter le gaspillage, mais aussi d'apporter un complément de revenus aux producteurs.

Fabrication

Afin de réduire le gaspillage alimentaire généré au cours de la transformation des produits, Bel a hiérarchisé les actions à effectuer lorsque des produits ou ingrédients ne peuvent être commercialisés :

- éviter au maximum la production d'ingrédients ou de produits déclassés (non commercialisables) ;
- prioriser le réemploi dans le processus de production ;
- favoriser le don pour l'alimentation humaine ou animale ;
- valoriser énergétiquement les déchets présentant un risque à la consommation via l'alimentation animale, la méthanisation, le compost ou l'incinération avec récupération d'énergie.

De nombreux efforts sont effectués dans les usines du Groupe pour limiter au maximum la génération de déchets alimentaires, en évaluant les pertes potentielles dès le début, en faisant la bonne quantité d'essais techniques, et en définissant le plan d'action pour réduire, réutiliser, recycler les pertes.

Le développement et la fabrication des produits (formulation, protocoles de traitements thermiques, conception d'emballages performants, etc.) sont réalisés de manière à conserver les qualités gustatives et sanitaires des fromages et des produits végétaux sur des durées de vie relativement longues. Le Groupe travaille à mettre en place des exigences de qualité pour assurer l'intégrité du produit tout au long de sa durée de vie.

La mise en fabrication des produits finis est également ajustée avec les estimations de ventes pour éviter toute surproduction dont les débouchés ne seraient pas assurés. Le bon entretien des outils de production et la rationalisation du portefeuille assurent des performances optimales et limitent les pertes alimentaires.

Bel s'attache à valoriser les surplus de production laitière et tous les composants du lait collecté, notamment les coproduits de la production fromagère tels que la crème et le lactosérum. Par ailleurs, Bel génère dans tous ses cycles de fabrications des fromages déclassés en raison d'écarts avec le cahier des charges de production (écart de poids, raisons esthétiques, etc.). Ces surplus de production et coproduits sont valorisés : ils sont soit réutilisés dans les propres usines du Groupe, soit revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits, soit marginalement valorisés sous forme d'énergie (méthanisation).

Distribution

Bel s'efforce d'atteindre zéro gaspillage de produits finis lors du transport, du stockage et de la distribution aux consommateurs finaux.

Les boîtes en carton (unités logistiques) et les configurations de palettes sont spécifiquement conçues pour garantir que les produits conservent leur intégrité jusqu'à ce qu'ils soient vendus aux consommateurs. Bel suit des consignes de qualité strictes concernant les conditions de stockage et de transport (telles que la température, l'humidité, etc.) et veille au respect de ces règles dans le réseau de distribution.

Bel vise l'excellence dans la précision des prévisions de ventes pour éviter les stocks excédentaires et garantir une fraîcheur maximale aux consommateurs. Les niveaux de stock sont surveillés de près et les équipes interviennent rapidement lorsque le risque d'obsolescence est signalé (au-delà de la durée de vie garantie au client).

La très grande majorité des produits est vendue dans les circuits de distribution classiques. Néanmoins, quand le Groupe fait face à des excédents de stocks, il met tout en œuvre pour ne pas détruire. Ils sont alors vendus via d'autres circuits, dont des épiceries anti-gaspillage ou des épiceries solidaires, ou donnés à des associations telles que les Banques alimentaires.

Consommation

Le gaspillage chez les consommateurs représente une part importante du gaspillage alimentaire. Dans le monde, 22 % du gaspillage alimentaire se fait au sein du foyer ⁽¹⁾ avec des proportions encore plus importantes dans les pays développés.

Le format en portion individuelle représente un premier atout majeur dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, tant dans les foyers qu'en restauration collective. En effet, il permet une conservation optimale des produits, y compris lorsque la boîte est entamée et apporte la juste quantité pour éviter les restes.

Un des facteurs clés du gaspillage alimentaire au sein des foyers est la mauvaise compréhension des dates de consommation. En 2021, encore 20 % des Français ne fait pas la différence entre « à consommer jusqu'au » et « à consommer de préférence avant » (vs 52 % en 2015) ⁽²⁾. Bel considère la pédagogie, l'information et la sensibilisation auprès des citoyens comme de réels leviers d'action pour réduire le gaspillage alimentaire.

C'est pour cette raison que le Groupe, dans le cadre du travail mené avec *Too Good To Go*, a œuvré pour l'intégration de messages d'information et d'explication sur la notion de date

(1) <https://www.bcg.com/fr-fr/publications/2018/tackling-1.6-billion-ton-food-loss-and-waste-crisis>

(2) Pacte *Too Good To Go*, étude Ipsos, mai 2021.

de durabilité minimale (DDM) et la différence avec la date limite de consommation (DLC). Cette initiative a débuté en France avec la marque La Vache qui rit®, et a été étendue aux marques Apéricube®, Kiri®, GoGo squeeZ®, Pom'Potes®, Mont Blanc® et au-delà des frontières françaises. Un pictogramme explicatif portant la mention « Avant de jeter, observez, sentez, goûtez » est donc disponible sur certains emballages au Portugal, en Grande-Bretagne, en Espagne, en Italie, en Belgique, aux Pays-Bas et pourra l'être à d'autres pays volontaires. Par ailleurs, le Groupe, au travers de ses marques,

partage des astuces et recettes anti-gaspillage à destination des consommateurs.

Bel sensibilise également ses collaborateurs en interne aux divers enjeux économiques, sociaux et environnementaux du gaspillage alimentaire au travers d'une communication régulière et d'événements pour les aider à adopter les bons gestes anti-gaspillage. En septembre 2022 par exemple, les collaborateurs présents au siège ont bénéficié d'ateliers de sensibilisation à l'occasion de la journée internationale contre le gaspillage alimentaire.

Réduire les pertes et gaspillage alimentaire

de 50 % dans nos opérations à 2030 vs 2021 ^(a)

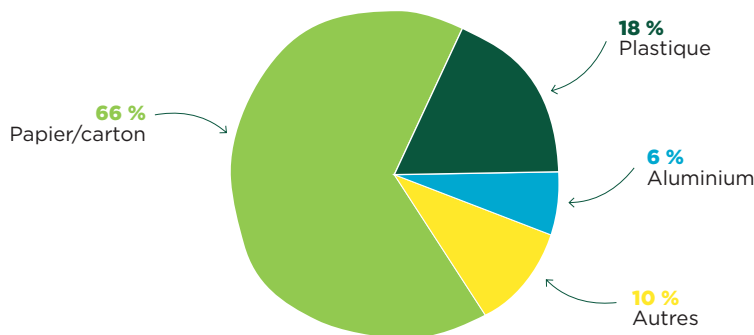
	2020	2021	2022
Taux de pertes et gaspillage alimentaires, incluant les eaux usées	n.a.	4,5 %	4,4 %
Taux de pertes et gaspillage alimentaires, hors eaux usées	n.a.	1,5 %	1,5 %

(a) Nouvel indicateur défini en 2022.

3.5.2 | ÉCO-CONCEVOIR SES EMBALLAGES ET UTILISER DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES

En 2022, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier/carton (dont briques), à hauteur de 66 %, puis de plastique (18 %), de cire (10 %) et d'aluminium (6 %).

RÉPARTITION DU POIDS DES EMBALLAGES PAR TYPE DE MATÉRIAU



PLAN D'ACTION

Refuser, réduire et développer les solutions de vrac et de réemploi

L'éco-conception des emballages constitue un pilier fondamental de la stratégie de Bel, qui l'applique à toutes les étapes du cycle de vie d'un emballage, depuis sa conception jusqu'à sa fin de vie.

Le meilleur emballage étant celui qui n'existe pas, la première action du Groupe est de « refuser » tout emballage inutile. C'est d'ailleurs un engagement que ce dernier a pris au sein de la coalition du « Consumer Goods Forum » (CGF), qu'il a rejoint en 2020, avec l'objectif de ne plus avoir d'emballage secondaire en plastique sans fonctionnalité liée à la préservation du produit d'ici 2025.

Avec son approche d'éco-conception, une fois retiré tout emballage inutile, le Groupe agit sur deux leviers clés : réduire au maximum la quantité de matériaux et simplifier en privilégiant les mono-matériaux qui permettent une meilleure recyclabilité et limitent le nombre de petits matériaux secondaires. Par ailleurs, à travers la coalition du CGF, le Groupe a pris l'engagement en 2022 de limiter l'espace de tête de ses emballages flexibles en plastique à 30 % d'ici 2025.

Le Groupe propose des modules de formation sur les bonnes pratiques d'éco-conception pour les équipes de développement, mais aussi marketing, achats, et chaque année des ateliers ont lieu afin de partager les savoir-faire et innovations.

Depuis 2021, les équipes R&D utilisent les deux contenus suivants dans leur prise de décision :

- une grille d'évaluation est systématiquement appliquée pour tous les emballages mis sur le marché afin d'apporter une note selon le degré de conformité avec les objectifs de recyclabilité et de compostabilité à domicile du Groupe ;
- une analyse de cycle de vie (ACV) via eQoPack, un outil pionnier sur la mesure d'impact des emballages, coconstruit avec le cabinet de conseil expert en ACV Quantis. Cet outil permet de simuler l'impact de différentes options d'emballages et ainsi de faire des choix alignés avec les engagements du Groupe. Depuis le lancement en 2021, 145 projets et 510 scénarios ont été évalués avec eQoPack.

Bel poursuit ses efforts pour réduire les emballages de ses produits et teste des solutions de rupture comme le vrac ou le réemploi pour sortir de la logique de l'emballage à usage unique. En 2020, Bel avait expérimenté le Babybel Original® en vrac dans des magasins du réseau *Day by Day*. En 2022, le Groupe a reconduit un projet pilote identique, cette fois-ci dans une vingtaine de magasins Intermarché.

Prioriser les matériaux à base de matières végétales, renouvelables et biosourcées

Toujours dans cette approche d'éco-conception, Bel souhaite privilégier systématiquement les matériaux à base de matières végétales, renouvelables et biosourcées, de préférence locales quand cela est possible. Ces matériaux présentent plusieurs avantages : ils réduisent la pression sur l'environnement, sont le plus souvent recyclables (cas du papier/carton) et ont un impact moindre que le plastique s'ils se retrouvent dans l'environnement. En 2022, le Mini Babybel® Plant-Based a été lancé dans un emballage composé à 97 % de papier.

Toutefois, lorsque l'utilisation du plastique s'avère nécessaire, par exemple pour des raisons techniques ou pour assurer un niveau de conservation optimale, Bel veille à limiter au strict minimum les quantités de plastique utilisées. Ainsi, en 2022, les filets entourant les micro-barquettes La Vache qui rit® de Food Service ont été supprimées, permettant ainsi une économie de 630 kg de plastique par an. Par ailleurs, le sachet en plastique des mini-roulés Babybel® a été supprimé en mars 2022, et remplacé par un sachet recyclable fait de 97 % de papier, ce qui permet une économie de 18 tonnes de plastique.

Enfin, bien que la cire ne soit pas considérée comme un emballage d'un point de vue réglementaire, Bel s'est fixé pour objectif d'identifier et de développer des alternatives biosourcées et compostables à domicile. Bel explore actuellement plusieurs pistes de cires à base de matières biosourcées, avec la participation de ses fournisseurs, selon une approche d'innovation en libre accès.

Utiliser des matériaux recyclés, certifiés issus de sources durables

Utiliser des matériaux papier/carton recyclés ou des fibres vierges certifiées

Le Groupe travaille à ce que 100 % des matériaux papier/carton entrant dans la composition des emballages soient composés de fibres recyclées (avec un minimum de 50 % de fibres recyclées) ou de fibres vierges certifiées issues de forêts gérées durablement (FSC, PEFC, SFI, CSA, etc.) afin de préserver les écosystèmes naturels, et lutter contre la déforestation (voir paragraphe 3.6.2.2 « Éviter les émissions de gaz à effet de serre au travers de la politique biodiversité et préservation des écosystèmes naturels »).

À titre d'exemple, le carton utilisé pour l'emballage des fromages Kiri® et La Vache qui rit® est 100 % certifié FSC.

Au total, 76 % d'emballages en papier/carton sont d'origine certifiée ou intégrant majoritairement des fibres recyclées, avec :

- 47 % des emballages en papier/carton sont d'origine certifiée ;
- 55 % des emballages en papier/carton intègrent majoritairement des fibres recyclées.

Ces résultats prennent en compte en 2022 :

- la consolidation d'un chiffre unique pour les activités fromage et fruit ;
- l'amélioration de la robustesse de la collecte des informations terrain (Iran principalement) et de la prise en compte de la certification des sites de production des fournisseurs ;
- la réduction dans certains pays de l'offre recyclée/certifiée en raisons des pénuries de matières premières.

Favoriser l'utilisation de plastique recyclé

Quand cela ne compromet pas les exigences de qualité et de sécurité des produits et est techniquement faisable, un approvisionnement en plastique recyclé est privilégié afin de réduire le besoin d'extraction fossile nécessaire à la production de plastique vierge. Au Portugal, la marque Limiano® du Groupe s'est distinguée par l'intégration de 50 % de plastique recyclé postconsommation (PRC) issu de bouteilles en PET recyclé, soit 8 tonnes, dans les emballages de ses produits.

Une approche spécifique pour l'aluminium

L'aluminium représente seulement 6 % des tonnages d'emballage du Groupe, mais occupe une place symbolique dans le portefeuille de marques Bel. L'usine de Sablé-sur-Sarthe, où sont produits les Kiri® en portions aluminium, est certifiée *ASI performance standard* et *ASI chain of custody standard* depuis juin 2022. C'est la 1^{re} usine Bel et la 2^e usine agroalimentaire au monde à être certifiée sur les deux standards qui permettent de mettre en lumière les bonnes pratiques de gestion et de traçabilité de l'aluminium chez Bel. De manière plus générale, le Groupe contribue activement à sa gestion responsable, et est membre actif de l'initiative *Aluminium Stewardship Initiative* (ASI) depuis 2017, qui permet d'améliorer les pratiques de gestion des entreprises du secteur de l'aluminium sur les enjeux sociaux, environnementaux et liés à la traçabilité.

3.5.3 | ENCOURAGER ET FACILITER LE RECYCLAGE DE SES PRODUITS

PLAN D'ACTION

Développer des emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile

Afin de contribuer à la dynamique d'économie circulaire et d'optimiser la fin de vie de ses produits, le Groupe vise à ce que 100 % de ses emballages soient éco-conçus pour être prêts au recyclage et/ou compostables à domicile d'ici à 2025. En 2022, 83 % des emballages des produits du Groupe sont prêts au recyclage et/ou compostables à domicile⁽¹⁾, une performance légèrement en baisse par rapport à 2021 qui s'explique notamment par la baisse du volume de plastique utilisé étant prêt au recyclage passant de 23 % en 2021 à 11 % à périmètre comparable.

À partir de 2022, les indicateurs de performance RSE consolident les activités fromage et fruit avec un enjeu de convergence et de nouveaux défis à adresser, notamment sur les gourdes de fruits dont la solution est identifiée et commence à se mettre en place mais demande du temps pour être étendue. De plus, au-delà de l'atteinte de la recyclabilité des emballages, l'objectif du Groupe est de développer la meilleure solution, d'un point de vue environnemental, des attentes des consommateurs et du contexte réglementaire, cela demande du temps, de l'agilité et de la flexibilité.

Aussi, l'objectif de tendre vers 100 % d'emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile d'ici à 2025 a été décalé à 2030, avec un objectif intermédiaire à 90 % d'ici 2025 afin d'intégrer ces défis.

Dès la phase de conception des emballages, Bel étudie les filières existantes dans les pays de distribution de ses produits pour choisir la solution la plus favorable d'un point de vue environnemental et la plus adaptée aux réalités du pays (recyclabilité). Ainsi, le Groupe favorise en priorité les matériaux à base de papier et carton, prêts au recyclage.

Toutefois, l'utilisation du plastique peut s'avérer nécessaire pour des raisons techniques par exemple. Dans ce cas, Bel favorise les emballages mono-matériaux pour garantir leur recyclabilité. Ainsi 100 % du plastique utilisé doit être prêt au recyclage afin de favoriser son intégration dans l'économie circulaire. Pour ce faire, en 2022, le Groupe a amorcé un renouvellement de ses machines pour aller vers une gourde de compote mono-matériau et recyclable. Cette gourde est l'emballage le plus représenté parmi la gamme de produit Fruits. Sept machines ont déjà été modifiées, permettant de supprimer l'aluminium initialement présent dans l'emballage des gourdes et entraînant ainsi une réduction de 30 % des GES liées à la production de la gourde par rapport au modèle de 2018.

Encourager et faciliter le recyclage

En communiquant clairement auprès des consommateurs

Bel souhaite aider ses consommateurs à adopter les bons gestes de tri en s'adaptant aux règles en vigueur dans chaque pays en développant la consigne appropriée. C'est pourquoi les consignes de tri sont visibles sur les

emballages ou les sites des marques du Groupe. Dans les pays où les filières n'existent pas à ce jour, le Groupe intègre progressivement des préconisations sur les gestes citoyens afin d'éviter les déchets jetés dans la nature. C'est également un engagement que le Groupe a pris auprès du CGF pour que tous ses emballages soient porteurs des consignes de tri là où il existe une filière d'ici 2025.

Aux États-Unis depuis 2020, Bel a rejoint l'initiative *How2Recycle*, qui vise à établir un système d'étiquetage normalisé afin de communiquer clairement les instructions de recyclage aux consommateurs. Plusieurs produits distribués par le Groupe sont désormais porteurs des logos développés par cette initiative.

En 2021, un outil de pilotage interne a été développé sur la base de données de Suez Cirpack pour suivre les règles de tri dans le monde et vérifier les possibilités de recyclage des produits Bel selon les pays. Un guide et un outil *Com'pack* ont été déployés en interne à destination des équipes Marketing pour faciliter l'identification des consignes à afficher sur chaque emballage.

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

Bel accompagne le développement de filières de collecte et de recyclage à travers diverses initiatives pour prendre en considération les spécificités locales.

Par exemple, en France, le Groupe a rejoint en 2020 le « Pacte national sur les emballages plastiques » soutenu par le ministère de la transition écologique français, plusieurs ONG, des acteurs de la grande distribution et des industriels. Les signataires du Pacte s'engagent à travailler ensemble pour éliminer les emballages plastiques problématiques et inutiles, accélérer le recyclage des emballages plastiques, développer le réemploi, incorporer des matières premières recyclées et favoriser l'éco-conception. Les entreprises signataires doivent rendre compte de manière annuelle et publique sur 15 indicateurs quantitatifs définis par le Pacte.


Le Groupe a également rejoint en 2020 la coalition d'action relative aux déchets plastiques du CGF pour soutenir le développement de filières à Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) dans les pays où le Groupe distribue ses produits et s'est engagé à respecter les engagements de la *Plastic Waste Coalition*. En parallèle, Bel est signataire depuis 2021 du *Position Paper* de la Fondation Ellen MacArthur pour contribuer au déploiement des systèmes de REP.

Enfin, le Groupe est un membre actif des organisations agissant en faveur d'une meilleure gestion des déchets aluminium et acier dans ses pays d'implantation au travers du CELAA⁽²⁾ (Club de l'Emballage Léger en Aluminium et Acier) en France, de l'AREME (Association for the recycling of light metal packaging and items) en Belgique et au Luxembourg de COAALI (Coalition pour le recyclage de l'aluminium et de l'acier léger) et de AIRE (l'Alliance pour l'Innovation et le Recyclage des Emballages) au Maroc.

(1) 74 % avec cire.

(2) Fin 2022, 50 % de la population française dépend d'un centre de tri équipé pour trier les petits déchets aluminium.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI		2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Hors sous-traitance, hors cire	95 % fromage 53 % fruits	95 % fromage 62 % fruits	84 %	83 %	90 %	
		Hors sous-traitance	83 % fromage 53 % fruits	82 % fromage 62 % fruits	75 %	74 %	n.a.	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2022

- Structuration de la Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire.
- Mise en place d'outils de suivi de gestion des pertes et du gaspillage alimentaire et publication sur *Food Waste Atlas*.
- Poursuite du déploiement d'un pictogramme avec la mention « observez, sentez, goûtez, et ne jetez qu'en cas de doute » sur les emballages en partenariat avec *Too Good To Go*.
- Développement du Mini Babybel® Plant-Based dans un sachet composé à 97 % de papier.
- Lancement du projet de transformation de la gourde de compote mono-matériau et recyclable.
- Obtention de la certification *ASI performance standard* et *ASI chain of custody standard* à l'usine de Sablé-sur-Sarthe.

PRIORITÉS 2023

- Publication de la Charte Bel et de ses engagements pour lutter contre le gaspillage alimentaire.
- Garantir 100 % de l'offre Pom'Potes® en emballage recyclable d'ici à fin 2023, et continuer le déploiement de la gourde de compote mono-matériaux et recyclable.
- Actualisation de la politique emballage du Groupe.

3.6 | LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

3.6.1 La stratégie environnementale du Groupe	124
3.6.2 Lutter contre le changement climatique	125
3.6.3 Utiliser durablement la ressource en eau	138

3.6.1 | LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

POLITIQUES ENVIRONNEMENTALE

Le Groupe dispose d'une politique environnementale interne révisée en 2021, qui vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Bel adresse les enjeux environnementaux de manière transversale, de la ferme à l'assiette, conscient de l'interdépendance des différents enjeux : des sols sains ont par exemple de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, le stockage du carbone et la biodiversité ; de la même manière, la réduction des émissions carbone et la lutte contre la déforestation assurent un bon fonctionnement du cycle de l'eau et ainsi une bonne préservation des milieux naturels et de la biodiversité.

C'est pourquoi cette politique s'appuie sur plusieurs axes clés :

- la réduction des émissions de GES de ses sites de production et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur ;
- la réduction des consommations d'eau de ses sites de production et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur ;
- l'adaptation aux conséquences du changement climatique et notamment sur la disponibilité des ressources naturelles ;
- la définition et le déploiement des bonnes pratiques et standards environnementaux ;
- la sélection de fournisseurs alignés sur les engagements durables de Bel.

Par ailleurs, plusieurs autres politiques adoptées par le Groupe contribuent indirectement à réduire les émissions de GES de Bel : c'est par exemple le cas des politiques

relatives à l'amont laitier (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »), de la politique « Emballages responsables » (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire »), ou encore celle sur la « Préservation des forêts et des écosystèmes naturels » (voir paragraphe 3.6.2.2 « Éviter les émissions de gaz à effet de serre au travers de la politique biodiversité et préservation des écosystèmes naturels »).

GOUVERNANCE

Les enjeux environnementaux sont pilotés à différents niveaux de l'organisation grâce à des équipes centrales RSE et Environnement. L'avancement des feuilles de route est piloté en Comité Environnement qui se réunit trimestriellement, et les sujets sont systématiques discutés en Comité Opérationnel RSE.

En 2022, l'opérationnalisation de l'indicateur stratégique carbone a permis d'étendre à un plus grand nombre de collaborateurs la connaissance des enjeux environnementaux (Fresque du Climat, formations e-learning RSE) et de déployer la définition de plan d'action au-delà des usines, à chaque niveau de l'organisation (plan stratégique carbone des marques et de certaines fonctions clés, engagement carbone des pays).

En parallèle, Bel a nommé des responsables environnement sur chacune de ses trois plateformes de production, et ce, afin d'assurer un meilleur relais entre les équipes Groupe et les responsables environnements présents au sein de chaque usine et de faciliter le pilotage de la stratégie environnementale des scopes 1 et 2.

3.6.2 | LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DES RISQUES

Le changement climatique constitue l'un des principaux enjeux de notre siècle et une priorité stratégique pour le Groupe. Avec 4,4 millions de tonnes de GES émis par le Groupe par an, Bel est conscient des risques liés à l'impact de ses activités sur le changement climatique, et à l'adaptation aux conséquences du changement climatique pour le Groupe.

Membre de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi)⁽¹⁾ depuis 2017, le Groupe s'est engagé dès 2019 dans une trajectoire de réduction des émissions de GES conforme aux ambitions de l'Accord de Paris de maintenir le réchauffement climatique en dessous de + 2 °C. Conscient de l'urgence d'accélérer les efforts, Bel a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des

températures en dessous de + 1,5 °C. Cette trajectoire à horizon 2035 a été validée par le SBTi en mars 2022, et inscrit le groupe Bel comme un pionnier de son secteur.

Dans le cadre des recommandations émises par la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), et afin d'accélérer l'opérationnalisation de sa stratégie carbone, 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 des 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 risques et opportunités ci-dessous).

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

RISQUES ET OPPORTUNITÉS RELATIFS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

RISQUES

Description des risques et opportunités		Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
Catégorie	Perspective		
PHYSIQUE / TRANSITION			
Taxe carbone La taxe sur le carbone est un instrument politique qui tient compte des coûts externes des émissions de GES. Cette taxe est calculée en coût par tonne de carbone émise. Une hausse pourrait avoir des impacts significatifs sur les coûts pour Bel, affectant l'ensemble de la chaîne de valeur.	2050	++	Bel a défini une trajectoire de réduction des émissions de GES qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) et est en ligne avec les accords de Paris pour limiter le réchauffement climatique à +1,5°C. En parallèle, le Groupe s'est engagé à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici à 2050. Afin d'opérationnaliser la stratégie carbone de Bel à chaque niveau de l'entreprise, le Groupe a mis en place plusieurs leviers : <ul style="list-style-type: none">• création d'un outil pédagogique sur l'empreinte carbone du Groupe ;• utilisation des temps forts financiers (business plan, budget) pour animer des feuilles de route des marques, pays, fonctions, usines ;• définition et opérationnalisation d'un prix interne du carbone aligné sur les recommandations du scénario 1,5 °C du GIEC. Il est établi en 2022 à 75 €/T, en 2023 à 150 €/T avec une augmentation régulière atteignant 270 €/T en 2030. Ce prix est intégré : dans l'outil <i>Bel Carbon Impact</i> ; dans les suivis de performance de la variation d'un ROC Carbone [<i>Résultat du Groupe - (Tonnes de CO₂ scopes 1,2,3 * Prix interne du Carbone)</i>] au trimestre à la maille total groupe, marques et pays; dans les prises en compte de l'impact carbone dans les projets d'innovations/rénovations et capex.
PHYSIQUE			
Approvisionnement en matières premières Les matières premières agricoles (fruits, lait et autres matières premières laitières ou végétales) utilisées par Bel seront affectées dans leur rendement par le réchauffement climatique, engendrant des sujets de disponibilité et de qualité. Cette variabilité des matières premières pourrait engendrer une hausse des coûts pour Bel (exemple : la variabilité des conditions climatiques a un impact sur la production de l'alimentation animale).	2035	+	Le choix des matières premières agricoles qui entrent dans la composition de nos produits est un des contributeurs clés de notre empreinte carbone. Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole : <ul style="list-style-type: none">• encourager les éleveurs à produire en local la nourriture des animaux, afin de lutter contre la déforestation importée et soutenir l'autonomie des fermes et des écosystèmes ;• promouvoir des pratiques agricoles vertueuses en soutenant les éleveurs et agriculteurs dans la mise en place de pratiques agricoles régénératrices (pâturage, rotation des sols, couverts végétaux, non labour, etc) et dans le développement de l'Agroforesterie (plantation de haies champêtres, de bandes boisées...) ;• accélérer le développement et la mise sur le marché de produits intégrant des protéines alternatives, en complément de ses gammes laitières historiques ;• lutter contre le gaspillage alimentaire à chaque étape de la chaîne de valeur afin de valoriser au maximum chaque intrant.
PHYSIQUE			
Pénurie d'eau La diminution de la disponibilité de l'eau dans certaines zones géographiques pourrait survenir provoquant des problématiques de stress hydrique (diminution de la qualité de l'eau, réglementation plus stricte sur l'utilisation de l'eau, difficulté accrue d'accès à l'eau). Ces risques pourraient conduire à une hausse des coûts opérationnels et des difficultés de production dans ses bassins agricoles et les sites de production Bel.	2035	+ / ++	Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole dans un contexte de stress hydrique : <ul style="list-style-type: none">• le programme d'amélioration <i>Wasabel</i> permet à chaque site de production de suivre ses consommations d'eau et d'établir des plans d'action pour la réduction des consommations d'eau ;• l'outil <i>Water Risk Filter</i> de WWF France permet de donner une idée de la disponibilité de l'eau par bassin hydraulique ;• des projets de récupération et de réutilisation de l'eau sont en étude (en France, le Groupe étudie la possibilité de récupérer l'eau extraite du lait au cours de la production de fromage) ;• Bel a déjà de la visibilité sur l'impact de ses emballages sur l'eau grâce à l'utilisation de l'outil eQoPack, et en complément en 2022, Bel a amorcé une réflexion sur la mesure de l'empreinte eau sur l'entièreté de sa chaîne de valeur.

ROUGE Opex / Capex

VERT Revenus

OPPORTUNITÉS

Catégorie	Description des risques et opportunités	Perspective	Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
TRANSITION				
Développement de nouveaux produits	Aujourd'hui, 66 % de l'empreinte carbone de Bel est liée aux matières premières laitières. La stratégie du Groupe consiste à augmenter les produits non-laitiers dans son portefeuille afin d'atteindre l'équilibre de son chiffre d'affaires entre produits laitiers et non-laitiers (fruit, végétal, protéines alternatives). Cette opportunité permet de générer de nouveaux revenus provenant de produits non-laitiers à faible émission carbone, de plus, cela pourrait améliorer l'image de marque, la compétitivité, l'accès au capital, l'attraction et la rétention des employés.	2035	++	Cette stratégie consiste à réduire l'empreinte carbone de Bel, notamment sur les émissions de scope 3 et à diversifier le portefeuille produits du Groupe pour atteindre à termes, l'équilibre de son chiffre d'affaires entre le laitier et non laitier. Les travaux menés par Bel portent principalement sur deux axes : <ul style="list-style-type: none">le développement de gammes intégrant des matières premières végétales, en totalité ou en partie dans ses marques cœur comme Babybel® ou Boursin® Plant-Based ;la recherche et le développement de gammes introduisant des protéines alternatives (partenariat stratégique avec <i>SuperBrewed</i>, <i>Standing Ovation</i>, <i>Perfect Day</i>). En parallèle, la croissance soutenue des gourdes de fruits PomPotes® et GoGo squeeZ® contribue à réduire l'intensité carbone moyenne du portefeuille du Groupe.
TRANSITION				
Séquestration carbone	La séquestration carbone consiste à augmenter la capacité de puits carbone via des pratiques telles que la préservation des écosystèmes, la forestation et/ou la reforestation, l'agroforesterie, etc. De nombreuses entreprises et pays prendront des engagements de contribution à la neutralité carbone en 2050, ces besoins en crédits carbone vont augmenter et constitueront un enjeu stratégique dans les années à venir. La séquestration carbone devrait offrir des co-avantages environnementaux et sociétaux (biodiversité, la santé du sol, la qualité de l'eau, etc.).	2050	++	Les équipes du Groupe travaillent prioritairement à l'évitement et la réduction des émissions de GES jusqu'à l'atteinte d'un niveau d'émissions incompressibles. Des projets de séquestration carbone labellisés permettront de contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025. Le Groupe a d'abord rejoint le 3 ^e Fonds Carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, et à partir de 2022-2023 de nouveaux projets de séquestration carbone ont été mis en place, offrant des typologies et des géographies diversifiées : <ul style="list-style-type: none">Bel signe un partenariat avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois (AFB) pour financer des projets de plantation en France ;Bel signe un partenariat de 5 ans avec l'ONG <i>African Parks</i> avec des projets de préservation de la faune et la flore dans les parcs naturels en République Centrafricaine.
PHYSIQUE				
Gestion de l'énergie	L'amélioration continue de nos usines, des centres de distribution et des bâtiments administratifs permettent de réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO ₂ grâce à des investissements ciblés et à une transition vers les énergies renouvelables. Cette opportunité permettra de réduire les coûts d'exploitation et l'empreinte carbone de Bel sur le long terme, grâce à une meilleure efficacité énergétique et à des sources d'énergie à faible impact carbone. Cette stratégie contribue à préparer Bel à l'évolution des réglementations locales et du coût de l'énergie.	2035	+ / ++	Bel a pour ambition de réduire les émissions de GES de ses sites de 75,6 % en valeur absolue entre 2017 et 2035 (validée par SBTi). Depuis les années 2000, nos équipes environnement et usine, mesurent et mettent en place des actions pour : <ul style="list-style-type: none">déployer le programme ESABEL (<i>Energy Saving At Bel</i>) depuis plus de 10 ans, qui permet à chaque site d'accéder à des bonnes pratiques, de suivre ses consommations et de définir des plans d'action pour les réduire ;améliorer l'efficacité énergétique en investissant dans nos sites de production pour réduire leur empreinte (récupérateurs de chaleur fatale, pompes à chaleur...) ;développer les énergies renouvelables (investissement dans la biomasse, les panneaux solaires...). En 2022, 20,22 % de l'énergie et 89,25 % de l'électricité est d'origine renouvelable.

ROUGE Opex / Capex

VERT Revenus

PLAN D'ACTION

Le Groupe s'est engagé depuis 2017 dans l'initiative SBT, initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le WWF et le *Global Compact* des Nations unies, pour réduire ses émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3).

En 2022, le Groupe a souhaité accélérer la réduction de son empreinte carbone et a adopté une trajectoire encore plus ambitieuse conforme à l'ambition de limiter le réchauffement climatique sous les + 1,5 °C. Cet engagement implique une réduction nette de 1/4 des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe :

- Réduire de – 75 % en valeur absolue ses émissions sur les scopes 1 et 2 d'ici à 2035 par rapport à 2017 ;
- Réduire de – 25 % en valeur absolue ses émissions sur le scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

En parallèle, le groupe Bel s'est engagé dans l'initiative « *Race to Zero* » des Nations unies, qui rassemble des entreprises pionnières qui s'engagent à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, selon l'approche suivante :

1. **Mesurer** pour sensibiliser et piloter la performance ;
2. **Éviter** autant que possible l'émission de GES et la dégradation des milieux naturels qui absorbent les GES en s'engageant contre la déforestation, dans des actions de préservation de la biodiversité et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
3. **Réduire** au maximum les émissions de GES sur l'ensemble de la chaîne afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous les + 1,5 °C ;

4. **Séquestrer** les émissions résiduelles grâce à la mise en place de projets de captation carbone à impact environnemental, social et économique positif, pour contribuer à la neutralité carbone des sites de production en 2025 et d'ici à 2050 de l'ensemble de la chaîne de valeur.

3.6.2.1 – MESURER POUR SENSIBILISER ET PILOTER LA PERFORMANCE

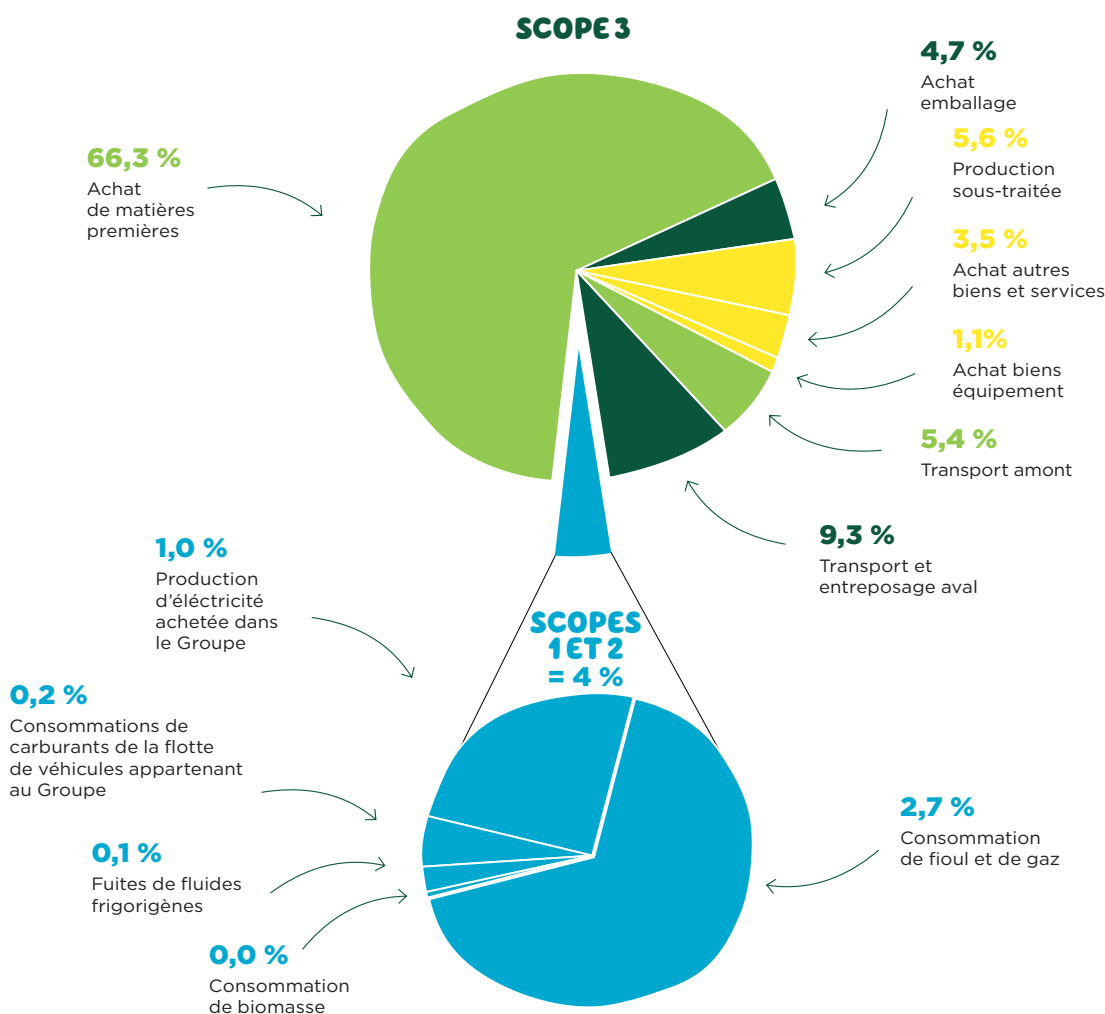
| Aperçu du bilan carbone global de Bel

Le bilan carbone global du Groupe, actualisé en 2022 en suivant les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*, a permis d'estimer le total des émissions du Groupe pour l'année 2021⁽¹⁾ à 4,4 millions de tonnes d'équivalent CO₂ qui proviennent principalement des matières premières, du transport, des emballages et de la sous-traitance. La diminution des émissions de GES s'explique notamment par le déploiement de plans d'action sur l'amont laitier pour le rendre plus durable, reposant sur des diagnostics carbone réalisés au niveau des fermes, ainsi que l'accélération du développement de produits à base de matières premières végétales.

Afin d'avoir un réel impact positif sur le climat, et d'agir en transparence, Bel calcule ses émissions et se fixe des objectifs de réduction de son empreinte carbone en valeur absolue (en ktonnes CO₂) d'abord, puis en intensité (kg éq. CO₂/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.

(1) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2021 peut être présentée pour l'année 2022.

APERÇU DU BILAN CARBONE GLOBAL DU GROUPE POUR L'ANNÉE 2021



| Déploiement d'outils d'aide à la décision

En 2022, Bel anime sa politique et son ambition climat, au sein de sa stratégie *BeLowCarbon*, en associant un de ses indicateurs stratégiques à l'ambition carbone du Groupe (voir paragraphe 3.1.1 « Un modèle d'affaires positif »), en déployant un outil de mesure, en sensibilisant les collaborateurs à ce sujet et en l'intégrant dans chacune des décisions du Groupe.

Ainsi au-delà du Bilan Carbone annuel, 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 :

- un outil pédagogique, le *Bel Carbon Impact*, qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques, segments, et produits et permet de suivre les émissions carbone du Groupe mensuellement sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;

- des outils d'aide à la décision qui permettent aux collaborateurs de choisir les meilleures solutions pour les innovations et rénovations produits, par exemple en simulant l'impact carbone des recettes, ou de différents emballages via *eQoPack* ;
- l'outil *SC CO₂ emissions calculator* permet lui de mesurer l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval, et a été développé dans la continuité du projet mis en place avec FRET 21 permettant de simuler l'impact carbone des différents flux.

Par ailleurs, dans le cadre du plan stratégique du Groupe, 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 (amont laitier, transport, emballages). Ces plans ont un double objectif : ils permettent aux équipes concernées d'obtenir une meilleure visibilité des émissions de leur périmètre d'action (à l'échelle d'une usine, ou d'une marque par exemple) ; et permettent l'opérationnalisation du plan carbone de Bel à chaque niveau du Groupe.

Sensibilisation des parties prenantes externes

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

- en travaillant avec le WWF depuis 10 ans pour réduire l'impact environnemental lié à l'amont laitier (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- en échangeant avec les producteurs partenaires et ses fournisseurs pour les accompagner dans leur transition (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs ») ;
- en construisant des stratégies communes de réduction de GES avec ses clients (voir paragraphe 3.2.3 « Être un partenaire clé et engagé pour ses clients ») ;
- en publiant en toute transparence sa trajectoire climat par le biais de cette DPEF, et de publications réalisées au niveau Groupe telles que la *scorecard* RSE (voir paragraphe 3.10 « *Scorecard* RSE »), ou le *Group Sustainability-Linked Financing Framework*⁽¹⁾ (voir paragraphe 3.2.5 « Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs »), ainsi que la plateforme OpenClimat⁽²⁾ accessible notamment pour les consommateurs (voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs »).

Sensibilisation des collaborateurs

Bel est convaincu de la nécessité de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur ce sujet clé pour le Groupe. 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, dans le cadre du programme *Actors for Good*. Fin 2022, 1 253 collaborateurs étaient déjà formés, et 44 collaborateurs ont suivi une formation leur permettant de devenir à leur tour formateurs (voir paragraphe 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs »). Les collaborateurs sont également sensibilisés aux enjeux de Bel face au changement climatique via des webinars, avec déjà plus de 250 collaborateurs formés à fin 2022. 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 (voir paragraphe 3.1.1 « Un modèle d'affaires positif »). 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 (voir paragraphe 3.2.1.4 « Assurer un système de rémunération équitable »).

3.6.2.2 – ÉVITER LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE AU TRAVERS DE LA POLITIQUE BIODIVERSITÉ ET PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES NATURELS

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Convaincu que le meilleur impact est celui qu'on ne génère pas, l'action prioritaire est d'éviter de générer des émissions de GES, ou d'altérer des milieux naturels qui séquestrent du carbone. En effet, le Groupe a pleinement conscience des liens essentiels qui existent entre biodiversité et climat. Les évolutions liées au climat pouvant affecter grandement la biodiversité en déplaçant les habitats naturels des espèces par exemple. La biodiversité tient également un rôle primordial dans la lutte contre le changement climatique, la perte de la biodiversité pouvant par exemple entraîner une diminution de la capacité des écosystèmes à absorber le dioxyde de carbone. La complexité et l'interdépendance des services écosystémiques prouvent la nécessité d'agir collectivement pour préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels, et ce, afin d'assurer la pérennité des activités du Groupe.

C'est pourquoi Bel s'engage à :

- promouvoir une alimentation plus végétale, et proposer ainsi des alternatives moins émettrices de GES (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux ») ;
- 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 paragraphe 3.5.1 « Lutter contre le gaspillage alimentaire ») ;
- lutter contre la déforestation, évitant ainsi la dégradation d'une des principales solutions à l'absorption des émissions de GES à l'échelle mondiale, et préserver la biodiversité associée.

POLITIQUES

Le groupe Bel a publié en 2020 une politique, coécrite avec le WWF France portant sur la préservation, la valorisation et la restauration de la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, notamment sur les milieux forestiers. Cette politique détaille les engagements du Groupe sur trois volets :

- la préservation des forêts et des écosystèmes naturels qui fixe l'objectif qu'aucune des matières premières clés du Groupe ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici à 2025 ;
- l'engagement du Groupe à mesurer son empreinte biodiversité, pour fixer des objectifs robustes fondés sur une approche scientifique ;
- la volonté du Groupe d'améliorer son empreinte biodiversité, en mettant en place des projets de préservation, restauration et sensibilisation à la biodiversité en étroite collaboration avec ses partenaires œuvrant au quotidien dans les filières (voir paragraphe 3.6.2.4 « Séquestrer les émissions résiduelles »).

(1) Le Groupe – Publications (groupe-bel.com).

(2) Bel | OpenClimat : données, démarche et actions climat.

PLAN D'ACTION

À toutes les étapes de sa chaîne de valeur, le Groupe identifie des leviers d'actions et projets en faveur de la biodiversité, et définit des objectifs à moyen et long terme pour répondre aux défis posés.

Agir collectivement en faveur de la préservation de la biodiversité

Le Groupe participe à plusieurs initiatives collectives permettant la mise en mouvement et la synergie de l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur. Ainsi, Bel a rejoint les initiatives Act4nature France et Act4nature International, afin de définir des objectifs relatifs à la préservation de la biodiversité. Dans le cadre de Act4nature France, Bel a adhéré aux dix principes communs ⁽¹⁾ définis, puis élaboré un plan d'action volontaire en faveur de la biodiversité, avec un certain nombre d'objectifs ambitieux tout au long de sa chaîne de valeur. En 2021, ce plan d'action a été approuvé par l'Office français de la biodiversité, permettant à Bel d'acquiescer le statut d'« Entreprise engagée pour la nature ».

Le Groupe a également signé en 2022, et en amont de la COP15 sur la biodiversité, la campagne « *make it mandatory* » initiée par *Business For Nature*, pour inciter les pouvoirs publics à rendre obligatoire pour toutes grandes entreprises et institutions financières, l'évaluation et le reporting de l'impact de leurs activités sur la biodiversité.

En parallèle, le Groupe participe à travers un mécénat avec le WWF France au déploiement de différentes approches autour du développement de l'agroforesterie, en partenariat avec Nature Impact ou en collaboration avec la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire. Au total, 40 000 arbres vont être plantés dans le cadre de cette initiative.

- En 2022, une campagne a été menée avec le WWF France et la marque Kiri® afin de sensibiliser à l'importance de préserver et protéger la biodiversité. La marque Kiri® soutient notamment des programmes d'agroforesterie auprès des éleveurs partenaires dans l'ouest de la France. Ainsi le logo du WWF était mis en valeur sur les faces avant des emballages et plusieurs opérations de sensibilisation ont vu le jour en magasins, proposant des activités ludiques pour sensibiliser à la biodiversité les enfants qui aiment les produits.

Préserver les forêts et les écosystèmes naturels

Les matières premières clés dont la production pourrait contribuer, directement ou indirectement, à la déforestation et à la conversion d'écosystèmes naturels sont :

- les tourteaux de soja et de palmistes utilisés par les producteurs laitiers partenaires pour nourrir leurs vaches (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable ») ;

- les matières premières végétales, dont les matières grasses végétales (huile de palme, soja, tournesol, colza, etc.), intégrées dans certaines recettes actuelles ou dans les développements futurs (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux ») ;
- les papiers et cartons utilisés dans les emballages et supports marketing (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire »).

Bel s'est fixé pour objectif ambitieux d'éliminer les risques de contribution à la conversion d'écosystèmes de ces trois matières premières clés.

La méthodologie de calcul de l'indicateur a été revue en 2021 et coconstruite avec le WWF pour simplifier le pilotage de l'indicateur via la part de surfaces à risque. Elle est évaluée à 38 % en 2022, contre 44 % en 2021. Cette hausse est principalement due à l'augmentation de la part des emballages non certifiés et/ou non recyclés grâce à une meilleure granularité de l'information et une méthodologie plus robuste.

Le Groupe évalue l'impact des approvisionnements dans les pays d'origine des matières premières à partir de données actualisées par le WWF France.

Évaluer son empreinte biodiversité

Convaincu du rôle clé et transverse de la biodiversité, mais aussi du lien intrinsèque entre climat et biodiversité, Bel fait partie des entreprises pionnières à avoir intégré dès 2020 le *Science Based Targets Network* (SBTN), ainsi que le *Corporate Engagement Program*. Ce travail collaboratif a pour objectif de concevoir et tester une nouvelle méthodologie de calcul robuste permettant aux entreprises de définir des objectifs biodiversité respectant les limites planétaires. Ces travaux ont été régulièrement partagés par Bel dans le cadre du Lab capital naturel, cofondés par le WWF France et la Chaire Comptabilité Écologique d'AgroParisTech, rassemblant de nombreuses entreprises soucieuses de tester et de promouvoir l'utilisation de ces outils de préservation et d'intégration de la biodiversité.

En 2021, Bel a franchi une première étape en réalisant une analyse de matérialité en lien avec l'amont de sa chaîne de valeur. Le Groupe partage ses travaux auprès d'autres acteurs pour les inciter à rejoindre le mouvement. Ainsi, Bel a participé au congrès annuel du Lab Capital Naturel en septembre 2022 pour partager son retour d'expérience, également disponible directement sur le site du Lab Capital Naturel ⁽²⁾.

Ces travaux pionniers et partagés avec les experts du SBTN, vont se poursuivre dans les années qui viennent pour identifier les zones et actions prioritaires.

(1) Les dix principes communs de l'initiative Act4nature France : https://engagespourlanature.ofb.fr/sites/default/files/2021-10/EEN_Les%2010_principes_commun_%C3%A0_signer.pdf

(2) <https://lab-capital-naturel.fr>

Améliorer notre empreinte biodiversité via des projets terrain de la ferme à l'assiette

FAVORISER LE PÂTURAGE

Bel encourage la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables, car les pâturages sont des milieux où la biodiversité est particulièrement présente (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Favoriser le pâturage des vaches laitières contribue notamment à diminuer la quantité de fourrage et de concentrés achetés.

Par ailleurs, lorsqu'une vache s'alimente directement via les pâturages, son alimentation a moins besoin d'être complétée par des compléments alimentaires protéiques, tels que les tourteaux de soja et de palmistes qui peuvent contribuer à de la déforestation. L'optimisation de l'alimentation des troupeaux représente un bon moyen de diminuer certaines émissions de GES, et vient ainsi impacter favorablement le premier facteur d'émission du Groupe, qui est l'amont laitier.

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. Cette démarche participe à la conservation des écosystèmes au même titre que la lutte contre la déforestation. Pour cela, Bel a notamment mis en place un mécénat avec le WWF France et la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire, afin de sensibiliser, de former et de soutenir les éleveurs d'exploitations laitières aux différentes pratiques d'agroforesterie (plantation de haies champêtres, de bandes boisées, d'arbres ou encore des plantations forestières permettant de favoriser la biodiversité et de séquestrer le carbone). Au total, 40 000 arbres vont être plantés dans le cadre de cette initiative.

PRÉSERVER ET VALORISER LA BIODIVERSITÉ SUR SES SITES DE PRODUCTION

Bel 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 paragraphe 3.6.3. « Utiliser durablement la ressource en eau »).

En 2021, un diagnostic biodiversité a été réalisé sur l'usine de Pacy implantée sur un site de 8 hectares riche en verdure, en partenariat avec l'Observatoire de la Biodiversité, permettant d'aboutir à un inventaire des différentes espèces de faune et de flore présentes et à des recommandations en cohérence avec les enjeux écologiques identifiés. En 2022, suite au diagnostic et aux recommandations, Bel a travaillé pour faire de ce site le porte-drapeau de ses engagements en faveur de la biodiversité, en créant par exemple une mare sur le site, ou en offrant à ses salariés de nombreuses opportunités, à l'image de la participation à des opérations de comptage de la biodiversité qui viendront nourrir la base de données de sciences participatives du Museum national d'Histoire naturelle.


Gaspillage alimentaire

Bel s'engage également contre le gaspillage alimentaire avec l'objectif ambitieux de réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici à 2030. Ceci permet de lutter contre le changement climatique et de réduire l'impact environnemental lié à ces enjeux (voir paragraphe 3.5.1 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »). En effet, réduire le gaspillage alimentaire permet de participer à préserver les ressources mises en œuvre pour la fabrication des produits (eau, énergie, terres agricoles, etc.).

Optimiser la fin de vie des produits

Bel travaille à améliorer l'avenir des emballages de ses produits pour s'inscrire dans un mécanisme d'économie circulaire et limiter ses impacts négatifs sur le climat et sur la biodiversité (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire »), mais également en communiquant mieux les consignes de tri.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
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).	39 %	44 %	34 %	38 %	0 %	

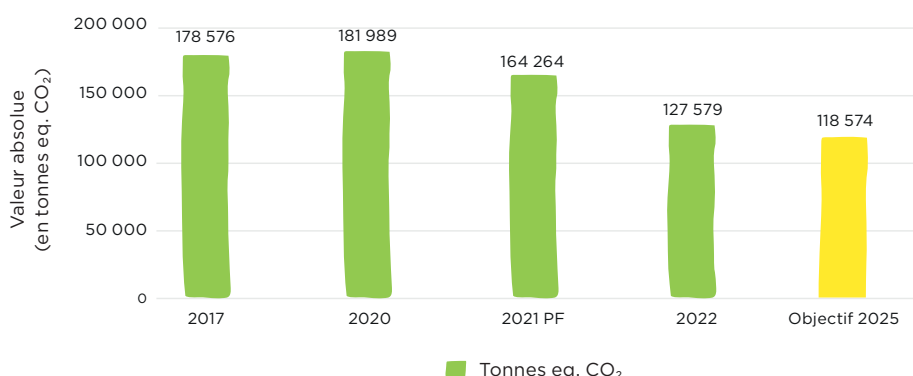
(a) Valeurs à périmètre comparable.

3.6.2.3 – RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GES SUR TOUTE SA CHAÎNE DE VALEUR

Par rapport à 2017, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, les émissions de GES sont en réduction de -12% en valeur absolue et -20% en intensité, principalement expliqué par le déploiement de plans d'action sur l'amont laitier pour le rendre plus durable, reposant sur des diagnostics carbone réalisés au niveau des fermes, ainsi que l'accélération du développement de produits à base de matières premières végétales.

| Réduire les émissions de GES des scopes 1 et 2

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES SCOPES 1 & 2



Conscient du double enjeu consistant à réduire ses consommations d'énergie dans un premier temps, et d'accélérer la transition vers des énergies renouvelables, le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte de ses sites et y consacre des investissements conséquents. Une part des 5,9 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2022 est dédiée à cette réduction. De manière générale, près de 80 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2022 pour réduire l'empreinte environnementale. Par exemple, en 2022, Bel a mis en fonctionnement un système de récupération de l'énergie à l'aide de pompes à chaleur sur son site de Mayenne, en plus du système déjà existant sur ses sites de Dole et Évron, permettant d'améliorer l'efficacité énergétique. Le Groupe a ainsi prévu d'équiper progressivement ses autres sites dans les années à venir.

Bilan des émissions de GES des scopes 1 et 2

Les émissions de GES des sites industriels du Groupe sont principalement liées aux processus de fabrication des différents produits et au mix énergétique utilisé. De manière plus marginale, les fuites de fluides frigorigènes ainsi que les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe contribuent également à émettre des GES.

Le Groupe travaille sur ces différentes sources d'émissions pour diminuer l'intensité carbone de sa production et contribuer à la neutralité carbone de ses scopes 1 et 2 à

l'horizon 2025. Pour cela, le Groupe a développé le programme EsaBel (*Energy Saving at Bel*), qui permet à chaque site de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'action pour les réduire. De plus, 17 sites industriels du Groupe ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

En 2022, l'empreinte carbone du Groupe sur les scopes 1 et 2 représente en valeur absolue 127 579 tonnes d'équivalent CO₂ ou 201 kilogrammes d'équivalent CO₂ par tonne produite en intensité.

Réduction des consommations énergétiques des sites industriels

Le programme d'amélioration continue EsaBel (*Energy Saving at Bel*) ainsi que les standards permettent à chaque site de disposer d'un recueil de bonnes pratiques, de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'action pour les réduire.

De plus, en mai 2022, le Groupe a mis en place une *Task Force Énergie*, afin d'accompagner les dix sites les plus énergivores du Groupe dans leur réduction énergétique.

En cohérence avec ses ambitions climatiques, Bel déploie depuis plus de 20 ans des plans volontaristes de réduction d'empreinte environnementale. Dans le cadre du plan de sobriété énergétique adopté en France pour l'hiver 2022, Bel a partagé avec ses sites au niveau Groupe une liste des bonnes pratiques et des écogestes à adopter en vue de réduire les consommations d'énergie.

Consommations énergétiques des sites industriels	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Consommation d'électricité (en MWh) ^(b)				
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	169 300	96 962	83 780	30 924
Électricité d'origine renouvelable	112 616	195 270	195 648	256 857
TOTAL ÉLECTRICITÉ	282 345	292 912	279 428	287 781
Dont électricité renouvelable	40 %	67 %	70 %	89 %
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) ^(b)				
Produits pétroliers et gaz	425 266	455 289	435 012	386 350
Biomasse	65 846	74 469	74 469	97 939
Combustion en poste fixe	491 112	529 758	509 482	484 289
Dont biomasse	13 %	14 %	15 %	20 %
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) tous produits B-to-C et B-to-B ^(b)				
Électricité	0,38	0,40	0,45	0,45
Produits pétroliers et gaz	0,58	0,62	0,7	0,61
Biomasse	0,09	0,10	0,12	0,15

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Total Groupe.

Accélérer la transition vers des énergies d'origine renouvelable

En plus de la réduction de la consommation énergétique, le Groupe vise à développer l'utilisation d'énergies propres telles que les énergies renouvelables.


Au niveau Groupe, 20,22 % des énergies utilisées sont issues d'origines renouvelables.

Le groupe Bel dispose ainsi de trois chaudières biomasse qui représentent aujourd'hui 20 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur et deux nouveaux projets sont prévus pour 2023 au Maroc et aux Açores. Deux sites Bel sont pourvus de capteurs photovoltaïques au

Vietnam et aux Açores, et un autre projet est en étude sur le site de Pacy. De la même manière, le Groupe a établi une feuille de route afin de déployer d'autres projets à d'autres sites dans les années à venir.

Enfin, un plan de conversion des usines à l'achat d'énergies renouvelables est en cours. Ainsi en 2022, les deux sites Fruit aux États-Unis, le Maroc, le Vietnam, le Portugal et la Turquie ont adopté un système d'approvisionnement en électricité renouvelable. Ces nouvelles conversions, s'additionnant aux sites déjà convertis les années précédentes, permettent d'atteindre 89 % d'électricité de la consommation totale du Groupe en électricité renouvelable.

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2017 ^(a)	2020	2021	2022	Évolution 2017-2022	Objectif 2025	Avancement
Réduire les émissions de GES sur les scopes 1 et 2	Émissions de GES scopes 1 et 2 (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	179	182	164	128	-28 %	-34 % ^(b)	
Contribuer à la neutralité carbone sur les scopes 1 et 2	Émissions de GES scopes 1 et 2 nettes après séquestration (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	179	182	164	128		0	

(a) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 pour refléter les évolutions de périmètre afin de conserver un périmètre comparable avec 2017, comme demandé dans le cadre du SBTi.

(b) Cet objectif de réduction nette d'1/4 des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 est aligné avec le scénario de réduction 1,5 °C, validé par SBT, et a pour objectif 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.

| Réduire les émissions de GES sur le scope 3

Le scope 3 de Bel représente plus de 96 % du total des émissions de GES du Groupe.

Matières premières agricoles : 66,3 %

Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe (66,3 %), la réduction des émissions de GES liées à ce poste est déterminante dans l'atteinte des objectifs validés par SBTi.

Conscient de sa responsabilité et de l'impact de la production laitière sur l'environnement, le Groupe a donc fait de son engagement pour une filière laitière durable un axe prioritaire de sa stratégie de responsabilité sociétale :

- Bel et le WWF France ont signé depuis 2012 un partenariat avec un objectif commun : réduire les impacts environnementaux liés à la production laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- Bel utilise plusieurs outils reconnus nationalement (CAP'2ER, Cool Farm Tool, etc.) pour mesurer l'impact environnemental des fermes laitières. Ces outils ont permis de mieux mesurer l'empreinte du Groupe et d'identifier les leviers de réduction à proposer aux producteurs de lait dans 75 % des fermes partenaires. En créant une discussion privilégiée avec l'éleveur sur les origines de l'impact environnemental, ces outils permettent également d'accompagner la transformation de ses fournisseurs ;
- Bel a mis en place un programme pilote en France et en Slovaquie avec l'entreprise DSM, permettant de réduire les émissions de méthane des vaches par le biais de leur alimentation. (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Par ailleurs, l'accélération du positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal, dont l'impact carbone est

moindre, contribue aux objectifs globaux de réduction des émissions de GES sur toute la chaîne de valeur. À titre d'exemple :

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

Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux matières premières agricoles sont en réduction de - 785 921 tCO₂ et - 28,53 % en intensité.

Transport/Distribution : 13,6 %

Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de GES, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

Dans tous ses pays d'implantation, Bel travaille avec ses prestataires logistiques pour réduire le kilométrage à vide et pour optimiser le remplissage des camions et des containers, ainsi que les flux de transport. En 2022, le Groupe évalue à 4 % d'amélioration du taux de remplissage de ses camions en Europe de l'Ouest, ce qui signifie une réduction de 320 tonnes de CO₂ au cours de l'année. Par ailleurs, le Groupe établit un suivi hebdomadaire et met l'accent sur la sensibilisation des équipes pour continuer à progresser.

Le Groupe étudie également les alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de GES, notamment le transport intermodal. Plusieurs projets sont menés avec les transporteurs et les prestataires logistiques pour optimiser les mix carburants et trouver des alternatives moins émissives.

Depuis 2020, Bel est partenaire du programme FRET 21 en France, une initiative multipartite qui permet de piloter la réduction des émissions de GES provenant du transport aval en utilisant différents leviers, en particulier le transport multimodal, le taux de remplissage et des carburants verts. En 2022, environ 320 camions roulant au B100 (Bio diesel) ont été mis en place, entraînant alors une réduction de 60 tonnes de CO₂ sur une année complète. Toujours en France, Bel est également partenaire du programme *Lean & Green* (GS1), qui permet d'identifier des leviers tels que l'optimisation de la distance parcourue par les produits et de la capacité de transport, le renouvellement de la flotte de camion, la réduction de la consommation électrique des dépôts et l'installation de panneaux photovoltaïques.

En 2022, le Groupe a mis en place un second dépôt au nord du Portugal afin de réduire les distances parcourues. Cela a permis la réduction de 432 tonnes de CO₂ émis sur l'année.

Par rapport à 2017, les émissions de GES liées au transport ont diminué de -3,43 % en intensité, notamment grâce aux plans d'action déployés sur le transport aval. Cette baisse

ne permet pas de couvrir l'augmentation de la production et les émissions de GES en valeur absolue ont augmenté de 36 467 tCO₂.

Emballages : 4,7 %

Le Groupe a ainsi défini une politique « Emballages responsables » pour répondre à ces enjeux et réduire l'impact environnemental lié à leur utilisation (voir paragraphe 3.5. « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire »). Le Groupe s'engage donc à réduire et simplifier la composition des matériaux ce qui permet de réduire le besoin de nouveaux matériaux et donc l'utilisation de ressources naturelles ; prioriser les matières premières végétales qui sont des matières premières renouvelables contrairement au plastique par exemple ; utiliser uniquement des fibres papier/carton issus de fibres recyclées ou certifiées durables comme FSC/PEFC (90 % en 2022) afin d'éviter la déforestation. Utiliser dès 2025 uniquement de l'aluminium durable ASI⁽¹⁾ qui assure la traçabilité et une extraction responsable de la bauxite notamment en respectant la biodiversité.

Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux emballages sont en hausse de 37 010 tCO₂, ce qui représente une hausse de 10,6 % en intensité.

Réduire l'empreinte du scope 3	2017	2019	2020	2021 ^(a)	Évolution 2017-2021
Émissions de GES sur le scope 3 (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	4 833 ^(b)	4 225 ^(b)	4 507 ^(b)	4 246 ^(b)	-12 %
Émissions de GES sur le scope 3 (T éq. CO ₂ /tonne produite)	8,62 ^(b)	7,10 ^(b)	7,40 ^(b)	6,87 ^(b)	-20 %

(a) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2021 peut être présentée pour cet indicateur.

(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 pour refléter les évolutions de périmètre afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2021, comme demandé dans le cadre du SBTi.

(1) <https://aluminium-stewardship.org/>.

3.6.2.4 – SÉQUESTER LES ÉMISSIONS RÉSIDUELLES

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

Les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de GES, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. Bel cherche à séquestrer ses émissions incompressibles pour contribuer à la neutralité carbone de l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025.

Dans le choix des projets, Bel a la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples, en termes de séquestration du carbone, mais aussi de biodiversité, de création de valeur économique et de dynamique sociale locale. Ces actions auront lieu dans des géographies différentes, selon les typologies de projets (agroforesterie, conservation ou restauration de forêts, etc.). Afin de garantir la transparence et la crédibilité de ces projets, les


actions seront labellisées et menées avec le soutien de partenaires experts (ONG, coopératives forestières...).

Le Groupe a d'abord rejoint le 3^e Fonds Carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. Son objectif est de soutenir les communautés rurales dans leurs efforts pour préserver ou restaurer leurs écosystèmes naturels et améliorer leurs moyens de subsistance via des pratiques agricoles durables.

D'autre part, Bel soutient à partir de 2022 de nouveaux projets de séquestration carbone, plus proches des activités du Groupe :

- en signant un partenariat avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois (AFB) pour financer des projets de plantation en France, avec l'ambition de placer la biodiversité au centre des projets ;
- en finançant des projets de préservation de la faune et la flore au sein des plus grands parcs naturels Africains via l'ONG *African Park*, projets qui délivrent des crédits carbone.

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	2020	2021 ^(a)	Évolution 2017-2021	Objectif 2025	Avancement
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris^(b)	Bilan carbone global (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	5 011 ^(c)	4 821 ^(c)	4 411 ^(c)	4 689 ^(c)	4 410 ^(c)	- 12 %	-12 % ^(d)	
	Bilan carbone global (T éq. CO ₂ /tonne produite)	8,94 ^(c)	8,16 ^(c)	7,42 ^(c)	7,70 ^(c)	7,14 ^(c)	-20 %		

(a) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2021 peut être présentée pour cet indicateur.

(b) Scopes 1, 2 et 3.

(c) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 pour refléter les évolutions de périmètre afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2021, comme demandé dans le cadre du SBTi.

(d) Cet objectif de réduction nette d'1/4 des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 est aligné avec le scénario de réduction 1,5 °C, validé par SBT, et a pour objectif 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.

3.6.3 | UTILISER DURABLEMENT LA RESSOURCE EN EAU

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

La raréfaction de la ressource en eau affecte plus de 40 % de la population mondiale⁽¹⁾ : une proportion inquiétante et qui risque de s'aggraver en raison de la hausse des températures mondiales. Garantir d'ici à 2030 l'accès de tous à l'eau, à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau constitue l'un des objectifs de développement durable de l'ONU. Pour participer à cet effort collectif indispensable, et limiter les risques de rareté et de qualité de l'eau, Bel cherche à réduire régulièrement les consommations d'eau nécessaires à ses activités et à améliorer la qualité de ses rejets, à travers l'utilisation de technologies performantes. Plus en amont de sa chaîne de valeur, Bel cherche aussi des solutions pour renforcer la résilience des exploitations laitières face à la raréfaction de la ressource en eau dans certains bassins laitiers, engendrée par le changement climatique (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

POLITIQUES

La politique environnementale, qui présente les ambitions et les objectifs du Groupe sur les enjeux relatifs à l'eau et au climat a été révisée en 2021 dans le cadre de la nouvelle politique opérationnelle du Groupe (voir paragraphe 3.6.1 « La stratégie environnementale du Groupe »).

PLAN D'ACTION

Réduction des consommations d'eau de ses sites de production

Le programme d'amélioration continue *WasaBel* (*Water Saving at Bel*) permet à chaque site de disposer d'un recueil de bonnes pratiques, de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'action pour les réduire. Parmi les actions possibles, le Groupe cherche à optimiser les lignes de production en utilisant moins d'eau pour la transformation du lait en fromage par exemple, ou encore pour le nettoyage des machines. Par ailleurs, certains sites ont mis en place des partages de bonnes pratiques. C'est le cas du site de Lons-le-Saunier, qui, pendant la période de sécheresse de l'été 2022, a mis en place un jeu concours à destination de ses collaborateurs pour partager des idées et engager les salariés de façon pédagogique.

Les consommations d'eau sont toujours en diminution par rapport à 2008 (- 44 %), mais ont augmenté ces dernières années pour atteindre 6,96 m³ par tonne produite en 2022.

Consommation d'eau	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(b)	6,39	6,61	7,15	6,96
En milliers de m ³ ^(b)	4 718	4 838	4 420	4 423

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Total Groupe.

Réduction de la vulnérabilité des sites industriels

Majoritairement gérée par le service public, l'eau potable utilisée dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques), qui peuvent faire l'objet de problématiques de disponibilité dans certaines zones. Une évaluation du risque de disponibilité de l'eau est faite annuellement au travers de l'outil *Water Risk Filter* de WWF

France qui donne une idée de la disponibilité de l'eau par bassin hydraulique. 62 % des sites Bel sont en zones de vulnérabilité. Les plans d'action sont déployés en priorité sur les sites en zone de vulnérabilité, de stress ou de pénurie. En complément du programme *WasaBel*, des projets de récupération et de réutilisation de l'eau sont en étude. En France, le Groupe étudie la possibilité de récupérer l'eau extraite du lait au cours de la production de fromage, ainsi que le potentiel de réutilisation de cette eau.

(1) Source : objectifs de développement durable de l'ONU.

Augmentation de la résilience des bassins laitiers

Si les bassins laitiers ne sont pas tous égaux face aux effets du changement climatique, celui-ci se fait ressentir de plus en plus et partout dans le monde. Certaines zones où le Groupe opère sont ainsi en stress hydrique.

Pourtant, l'eau est une ressource indispensable à la production agricole, et l'agriculture peut avoir un impact sur la qualité et la disponibilité de la ressource en eau. Afin d'augmenter la résilience des exploitations laitières, Bel souhaite mettre en place deux actions complémentaires : la réduction des besoins en eau et la mise en place de solutions pour satisfaire les besoins incompressibles tels que des changements des fourrages, des systèmes de stockage d'eau ou encore la mise en place de haies.

Ainsi, Bel participe au programme Climalait qui vise à apporter des solutions concrètes aux acteurs de la filière en France. Afin d'étendre cette démarche à l'ensemble de ses

bassins de production, le Groupe se fixe comme objectif que 100 % des bassins laitiers aient défini des plans d'action pour augmenter leur résilience au changement climatique et au stress hydrique à l'horizon 2025 (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Des études ont déjà été amorcées dans les bassins laitiers prioritaires comme l'Iran.

Amélioration de la qualité des rejets dans les milieux naturels de ses sites de production

En diminuant leur consommation d'eau, les sites réduisent mécaniquement leurs rejets et en améliorent la qualité : plus le volume d'eau traité en station d'épuration est faible et plus la concentration en charge organique l'est aussi en sortie de station. Le Groupe continue ses efforts pour limiter ses impacts négatifs sur les milieux naturels et préserver la biodiversité, mais aussi pour éviter tout rejet accidentel dans les milieux naturels.

Rejets des eaux usées	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
Volume total d'eaux usées (en milliers de m ³) ^(b)	3 660	3 798	3 798	3 838
Traité en interne	2 188	2 254	2 254	2 200
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 472	1 544	1 544	1 638
Répandu en eaux brutes	ND	ND	ND	ND
Volume d'eaux usées par tonne produite				
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)	6,36	6,26	6,26	6,15
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(b)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	96,8	102	102	80,4
Matière en suspension rejetée	46	33	33	32
Azote global rejeté	24,6	14,4	14,4	12,7
Phosphore total rejeté	3,18	3,4	3,4	3,1
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	5 100	6 158	6 158	8 430
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(b)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 080	1 123	1 123	1 123
Azote (en tonnes)	93	93	93	98
Phosphore (en tonnes)	83	92	92	92

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Total Groupe.

(c) Données disponibles pour 27 sites qui représentent 74 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(d) Données disponibles pour 13 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.


(e) Données disponibles pour 5 des 7 sites qui pratiquent l'épandage.

Réduction des consommations d'eau liées à l'ensemble de la chaîne de valeur

En complément des actions effectuées sur les bassins laitiers et en tant qu'acteur responsable, Bel cherche à améliorer sa mesure de l'empreinte eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Bel a déjà de la visibilité sur l'impact de ses emballages sur l'eau grâce à l'utilisation de l'outil eQoPack (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire »), et en complément, en 2022, a amorcé une réflexion sur la mesure de l'empreinte eau sur l'entièreté de sa chaîne de valeur.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production ^(b)	Consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008	- 49 %	- 47 %	-43 %	-44 %	- 55 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Révision de l'objectif comme présenté précédemment.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2022

- Validation de la trajectoire 1,5°C par SBTi et déploiement de la stratégie *BeLowCarbon* à tous les niveaux de l'organisation.
- Déploiement de la formation La Fresque du climat aux collaborateurs.
- Création et déploiement de l'outil *Bel Carbon Impact*, une application qui permet une vision analytique régulière de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques et produits.
- Accélération de la réduction des consommations énergétiques des sites.
- Lancement du projet pilote avec DSM en France et en Slovaquie pour réduire les émissions de méthane des vaches par le biais de leur alimentation.
- Lancement de l'offre végétale de Babybel® et déploiement en Europe de Boursin® Plant-Based.
- Développement des projets de séquestration carbone en collaboration avec la coopérative Alliance Forêt Bois et l'ONG *African Parks*.
- Évaluation de l'empreinte biodiversité du Groupe via la méthodologie pilote SBTN.

PRIORITÉS 2023

- Déployer des plans d'action de décarbonation de l'amont agricole avec notamment DSM.
- Poursuivre la réduction et la transition énergétique des sites de production à travers le déploiement de solution d'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergies renouvelables.
- Construire un plan d'action biodiversité via SBTN.
- Poursuivre le déploiement de projets de séquestration carbone.
- Continuer à développer le végétal sur les marques cœur du groupe et notamment Boursin®, Babybel® ou Nurishh®.
- Définir des plans d'action pour augmenter la résilience des bassins laitiers au changement climatique et au stress hydrique.

3.7 | RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS

3.7.1 | Adapter ses produits aux besoins et aux moyens de tous

141

3.7.2 | Renforcer l'accessibilité géographique de ses produits et développer des modèles de distribution innovants et solidaires

142

DÉFINITION DE L'ENJEU ET DU RISQUE

Bel a fait de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires, avec l'ambition de proposer une offre de qualité au plus grand nombre, partout dans le monde. Dans un contexte économique d'inflation, l'accessibilité des produits représente un enjeu fort et Bel travaille pour limiter le risque de perte de pouvoir d'achat des consommateurs. Pourtant, il ne s'agit pas seulement d'agir sur le prix, mais aussi d'être accessible pour les consommateurs dans les bons circuits de distribution, pour répondre à leurs modes de vie.

Bel a pour ambition de donner accès à des produits plus sains et responsables à 600 millions de consommateurs en 2035. Aussi, en 2022, Bel a défini un indicateur de

pilotage « Pour Tous les Consommateurs », qui détermine le nombre de consommateurs ayant accès aux produits de Bel. Deux axes majeurs permettent d'atteindre cet engagement :

- l'adaptation des produits aux besoins et aux moyens de tous via l'accessibilité prix, le format portion et le développement de produits qui répondent aux besoins nutritionnels ;
- l'accessibilité géographique et la mise à disposition des produits Bel via plusieurs canaux de distribution innovants et solidaires.

En 2022, le Groupe s'adresse à 401 millions de consommateurs.

3.7.1 | ADAPTER SES PRODUITS AUX BESOINS ET AUX MOYENS DE TOUS

PLAN D'ACTION

Permettre à chacun d'accéder aux produits du Groupe

Depuis sa création, la portion est au cœur du modèle Bel et contribue à l'accessibilité de ses produits. Le Groupe s'engage pour une alimentation plus saine et responsable pour tous, chacun de ses produits en portion permet au plus grand nombre de bénéficier d'en-cas sains et équilibrés pouvant être transportés facilement, et dont on consomme la juste dose.

Le Groupe travaille continuellement à rendre ses produits abordables, notamment là où le pouvoir d'achat peut rendre difficile l'accès à une alimentation saine, et d'autant plus dans le contexte économique inflationniste actuel. Par exemple, au Japon, le format de Kiri® a été légèrement revu afin de permettre au plus grand nombre de continuer à accéder à des produits sains et de qualité et proposer un meilleur équilibre entre format, prix et valeur ajoutée pour le consommateur.

En parallèle dans certains pays, le Groupe développe des partenariats pour améliorer l'accessibilité de ces produits :

- en France, Pom'Potes® participe au programme MALIN, en partenariat avec la Caisse d'allocations familiales, qui consiste à proposer des coupons pour les personnes à faibles revenus et donc rendre plus accessibles les produits de grandes consommations ;

- aux États-Unis, les gourdes GoGo squeeZ® sont maintenant disponibles avec un format spécifique dans les *dollars channels*, magasins où tout est au prix de 1 dollar, et qui permet de s'adresser à des publics plus précaires.

Adaptation au changement des habitudes alimentaires et aux besoins nutritionnels des consommateurs

Le Groupe s'attache à proposer des produits et recettes adaptés aux goûts et besoins de chacun, en développant le territoire laitier historique, tout en explorant de nouvelles frontières, celles du fruit et du végétal.

Le Groupe accélère le développement de son offre végétale en développant des recettes végétales de ses marques cœur comme Babybel® Plant-Based ou en lançant Nurishh® sa première marque 100 % végétale dès 2021 et en travaillant avec des start-ups innovantes pour imaginer l'alimentation du futur (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux »).

De plus, répondant à une attente forte de la part des consommateurs, Bel contribue à démocratiser le Bio – en priorité pour les enfants, pour qui le Groupe a lancé le Mini Babybel® Bio, La Vache qui rit®Bio, et en 2022 le Kiri® Bio.

Certaines populations à plus faible pouvoir d'achat sont souvent dans des situations nutritionnelles complexes, alliant sous-nutrition et malnutrition. En ligne avec sa mission d'offrir des produits plus sains et plus responsables pour tous, y compris pour les populations ayant des revenus plus faibles, Bel a établi avec des experts externes en nutrition des produits avec des cahiers des charges nutritionnels spécifiques. Pour ces produits, la priorité est donnée à la fortification en vitamines et minéraux, pour contribuer à une meilleure couverture des apports nutritionnels des populations, comme en Afrique subsaharienne et en Asie, et adapter la liste des ingrédients pour garantir une qualité et

sécurité sanitaire optimale. Bel souhaite ainsi apporter une valeur ajoutée nutritionnelle (nutriments spécifiques étudiés, supériorité concurrentielle) tout en restant accessible au plus grand nombre (voir paragraphe 3.3.2 « Améliorer la qualité nutritionnelle des produits »).

Enfin, pour répondre à des enjeux de santé et adresser de nouveaux consommateurs, Bel a étendu en 2022 sa gamme pour adultes en lançant *Materne® Fruits & Fibres Prébiotiques*, un snacking en gourde bénéfique pour le bien-être intestinal, disponible en France, aux États-Unis et au Canada.

3.7.2 | RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DE SES PRODUITS ET DÉVELOPPER DES MODÈLES DE DISTRIBUTION INNOVANTS ET SOLIDAIRES

PLAN D'ACTION

Adaptation aux modes de consommation et aux nouvelles géographies

Bel offre des portions de bien-manger pour tous les modes de consommation : à la maison, à transporter et à consommer sur place hors du domicile, là où sont les consommateurs.

Le Groupe s'attache à renforcer sa présence en prenant en compte les bons circuits de distribution, pour répondre aux attentes des consommateurs. En 2022, le e-commerce continue son bon développement, notamment en Chine, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Irlande. L'Out of Home (OOH) affiche également une tendance positive principalement en France, en Chine et aux États-Unis.

Renforcer l'accessibilité des produits implique de s'adapter à tous ces modes de consommation, et donc de faire évoluer les modèles de distribution afin d'être présents dans de nouveaux points de vente. C'est pourquoi, en 2022 :

- Bel s'est associé à Subway en ajoutant l'option d'une gourde GoGo squeeZ® dans le menu enfant pour proposer des desserts sains aux États-Unis et au Canada ;
- en France, les gourdes Pom'Potes® sont maintenant disponibles sur Amazon pour répondre aux nouveaux modes d'achat et à la montée de la vente sur plateformes digitales ;
- La Vache qui rit® et Babybel® ont entamé un partenariat avec Relay, afin d'offrir des alternatives saines aux millions de voyageurs et consommateurs qui visitent l'enseigne.

Le Groupe souhaite aussi mettre l'accent sur de nouvelles géographies. L'acquisition de Shandong JunJun Cheese® en Chine et la *Joint-Venture* avec Britannia® en Inde en 2022 permettent l'accélération vers cette ambition.

Développement de modèles de distribution inclusifs

Afin de s'adapter à la réalité des modes de consommation et d'approvisionnement, et proposer des aliments sains à une plus large partie de la population, Bel s'appuie depuis plusieurs années sur des canaux de distribution inclusifs et travaille à renforcer la qualité de relations avec ses partenaires en leur offrant trois types de services : la formation professionnelle, l'assurance santé et l'inclusion financière.

Ainsi, deux modèles de distribution innovants et inclusifs, ont été développés par Bel : *Sharing Cities* et *Inaya*.

Sharing Cities, un programme à destination des vendeurs de rue

Depuis 2013, Bel a lancé *Sharing Cities*, un programme qui vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des vendeurs impliqués dans ce projet. Ainsi, dans quatre grandes villes de pays émergents, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits et élargir son bassin de consommateurs. En échange, le Groupe accompagne ces vendeurs dans le développement et la pérennisation de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé ou à des formations professionnelles. Afin d'orienter au mieux le programme d'accompagnement, Bel a mené des consultations auprès des vendeurs de rue dans chacune des villes où le programme est déployé.

Toutefois, le déploiement de ce programme a été fortement impacté par les conséquences de la Covid-19 dans les pays émergents, puisque de nombreux vendeurs de rue ont été contraints de quitter les villes pendant les périodes de confinement, notamment à Madagascar et au Vietnam. De plus, le contexte inflationniste actuel vient s'ajouter aux conséquences de la Covid et complexifier davantage la reconstruction des réseaux *Sharing Cities*. Ainsi, ce contexte explique le fort recul du nombre de participants à un programme d'*Inclusive Business* en 2022. Toutefois, le Groupe maintient son ambition de développer ce type de programmes, et travaille à adapter ses plans d'action pour y parvenir.

Fin 2022, le programme *Sharing Cities* dénombre 1 444 partenaires, soit une baisse de 50 % par rapport à 2021. Par ailleurs, les formations professionnelles du programme ont été interrompues en 2022 à cause des répercussions liées à la Covid. Toutefois, le Groupe est parvenu à maintenir l'accès à un service de santé pour plus d'un tiers des partenaires, soit près de 1 185 distributeurs couverts (plus de 3 590 personnes en incluant les membres de leurs familles).

Inaya, un programme de fidélité pour les détaillants

Depuis 2019, Bel a développé un second modèle économique inclusif appelé « *Inaya* ». Il s'agit d'un



programme de fidélité destiné aux détaillants déjà clients de Bel, leur donnant accès à des services améliorant leurs conditions de vie ou leur activité professionnelle tels que l'assurance santé au Maroc ou le micro-crédit en Égypte. Grâce au programme Inaya :

- 654 détaillants marocains bénéficient déjà d'un service de santé pour eux et leurs familles ;

- 200 détaillants égyptiens pourront expérimenter le service de micro-crédit pour l'achat de leur stock en 2023, grâce à un partenariat mené avec une entreprise de services bancaires digitalisés.

Bien que l'objectif initial paraisse, dans le contexte socio-économique actuel, très ambitieux, ces programmes inclusifs demeurent une priorité stratégique pour le Groupe, qui réaffirme ses engagements en ce sens en 2022.

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022	Objectif 2025	Avancement
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)	n.a.	414	414	401 ^(b)	440	
Renforcer l'accessibilité de ses produits	Nombre de participants à un programme d' <i>Inclusive Business</i>	7 450	4 027	4 027	2 298	40 000	
	<i>Sharing cities</i>	6 487	2 892	2 892	1 444		
	<i>Inaya</i>	963	1 135	1 135	854		

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Donnée à octobre 2022 pour Arabie Saoudite et à fin 2021 pour les petits pays dont les données ne sont pas renouvelées tous les ans : Iran, Iraq, Italie, Sénégal, Slovaquie, Afrique du Sud.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2022

- Définition de l'ambition du Groupe à renforcer l'accessibilité de ses produits, au travers d'un nouvel indicateur « Pour Tous les Consommateurs ».
- Déploiement des produits du Groupe dans des nouveaux canaux de distribution grâce aux partenariats avec Amazon, Subway et Relay.
- Développement de l'offre de produits végétaux au travers des marques Babybel[®], Boursin[®] et Nurishh[®].
- Amplification de l'empreinte internationale du Groupe en Chine et en Inde via respectivement l'acquisition de Shandong JunJun Cheese[®] et la *Joint-Venture* avec Britannia[®].

PRIORITÉS 2023

- Continuer de développer les nouveaux canaux de distribution avec comme priorité le Out of Home et le e-commerce.
- Lancer sur le marché américain « *Nurishh Incredible Dairy* », première gamme d'alternatives aux fromages, en partenariat avec la start-up *Perfect Day*.
- Accélérer la distribution internationale en Chine, et en Inde.
- Développer les programmes d'*Inclusive Business* autour de l'assurance santé, la formation professionnelle et l'inclusion financière : lancement auprès des détaillants en Égypte.
- Poursuivre les efforts de maintien des produits accessibles au plus grand nombre dans un contexte inflationniste.

3.8 | APPLICATION DE LA TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE AUX ACTIVITÉS DE BEL

PRÉSENTATION DE LA TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE

Instituée par le règlement UE 2020/852, la Taxonomie verte européenne constitue une composante essentielle du Pacte vert pour l'Europe, feuille de route pour atteindre 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'UE ont été définis :

- Atténuation du changement climatique ;
- Adaptation au changement climatique ;
- Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines ;
- Transition vers une économie circulaire ;
- Prévention et contrôle de la pollution ;
- Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème.

OBLIGATIONS DE REPORTING

Les entreprises soumises à la NFRD (*Non financial Reporting Directive*) doivent mettre en place un reporting Taxonomie depuis le 1^{er} janvier 2021 afin d'évaluer la sensibilité de leurs activités au système de classification défini par la Taxonomie. Une activité économique est considérée comme durable si cette activité :

- est éligible à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- contribue substantiellement à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- est exercée dans le respect des garanties minimales prévues.

Le règlement Taxonomie suit une approche progressive : jusqu'au 31 décembre 2022, seuls les deux premiers Objectifs liés au changement climatique sont considérés, et les entreprises doivent reporter sur l'éligibilité et l'alignement de leurs activités.

RÉSULTATS 2022

Les exigences de publication des indicateurs clés de performance au titre de l'exercice 2022 concernent l'éligibilité et l'alignement : Bel est tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion de son chiffre d'affaires, dépenses d'investissements (Capex) et dépenses d'exploitation (Opex) éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités

économiques définies comme durables dans les Annexes I & II des Actes Délégués Climat ⁽¹⁾.

Le Groupe révisera sa méthodologie, son analyse et ses calculs au fur et à mesure de la mise en place de la Taxonomie, de la clarification de certaines activités par le régulateur, notamment les activités « *Manufacture of food products and beverages* » citées dans la consultation d'août 2021 des objectifs environnementaux relatifs à la biodiversité et à l'économie circulaire.

| Chiffre d'affaires

Dans le cadre des deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique applicables à partir de l'exercice 2021, la Commission Européenne a priorisé les secteurs d'activité les plus émetteurs de GES au niveau de l'Union Européenne. Les activités de Bel portent essentiellement sur la recherche et l'innovation, la fabrication et la commercialisation liées aux activités de Bel sur ses trois territoires laitier, fruitier et végétal. Ces activités ne sont pas considérées aujourd'hui comme ayant une contribution substantielle aux deux objectifs climatiques 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 devenir « bas carbone » ou de conduire à des réductions de GES, comme définies dans le règlement ⁽²⁾ Taxonomie de l'UE.

| Opex

Les dépenses d'exploitation retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie concernent les frais commerciaux et de distribution, les frais de recherche et développement, les frais de maintenance et les frais généraux et administratifs.

L'analyse de ces OPEX a conduit à considérer le montant analysé comme non-significatif au regard des pratiques de place et des seuils de matérialité du Groupe. En effet, le ratio « Dénominateur Opex Taxonomie » (109 millions d'euros) sur « Opex totaux Groupe » (3 245 millions d'euros, hors dotation aux amortissements) s'établit à 3,3 %.

| Capex

En 2022, sur un montant total d'investissement de 152,8 millions d'euros, la part des Capex éligibles est de 11,3 % du total des Capex reportés dont le calcul est décrit dans la note méthodologique ci-dessous (voir Annexe 5 - « Tableaux taxonomie européenne »).

(1) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020. Acte délégué UE Climat du 4 juin 2021 et ses annexes complétant le règlement (UE) 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer dans quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci.

(2) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 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.

Les Capex éligibles, reflétés au numérateur, comprennent principalement l'acquisition et la location longue durée de bâtiments et de véhicules (IFRS 16), des investissements de chaudière biomasse, d'installation de pompe à chaleur, de station d'épuration et de traitement des eaux et de réfection de bâtiments. Ces investissements correspondent, conformément aux dispositions de la Taxonomie, aux activités suivantes :

- 4.15 Réseaux de chaleur/de froid ;
- 4.24 Production de chaleur/froid par bioénergie ;
- 5.1 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution ;
- 5.2 Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution ;
- 5.4 Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées ;
- 7.2 Rénovation de bâtiments existants ;
- 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique ;
- 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) ;
- 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers ;
- 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments.

L'analyse des critères de contribution substantielle, des DNSH (*Do Not Significant Harm*) et des garanties minimales pour les projets éligibles permet de remonter un pourcentage de Capex alignés de 2,8 %, grâce aux investissements de chaudière biomasse sur les sites de Tanger et Evron (voir Annexe 5 - « Tableaux taxonomie européenne »).

Respect des critères DNSH

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. Le Groupe a réalisé une analyse des risques d'exposition aux risques physiques et d'adaptation liés au changement climatique.

Dans le cadre des recommandations émises par la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), Bel a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat à horizon 2035 et 2050. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios

RCP du GIEC à 1,5°C, les prix du carbone, l'évolution des 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 - 3.6.2 « Lutter contre le changement climatique »).

Respect des Garanties Minimales

Une analyse dédiée a été conduite sur la partie Garanties Minimales au niveau Groupe. Celles-ci 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). Cette première analyse a permis de mesurer l'écart entre les pratiques du Groupe sur ces sujets et les attendus de la réglementation et d'identifier les chantiers à mener pour accroître la conformité.

Le Groupe mettra à jour sa méthodologie pour la publication 2023.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Les analyses portent sur le périmètre des activités Fromage et Fruit du Groupe Bel.

Pour éviter tout risque de double-comptage, les montants éligibles et alignés présentés ne concernent que l'objectif d'atténuation du changement climatique. De plus, le total des dépenses d'investissement peut être rapproché à partir des états financiers consolidés.

Dans le cadre de l'analyse de l'éligibilité, les investissements Capex ont été revus un par un et rattachés à une activité taxonomique, en prenant en compte les codes NACE. Cet inventaire des projets d'investissement a été réalisé par la Direction environnement et la Direction financière. Les Capex reportés sont des Capex individuels. Les ratios de Capex verts par activité taxonomique sont disponibles dans les tableaux en Annexe.

Sur cette base de projets éligibles, les projets les plus significatifs (seuil de 300KEUR) ont été revus pour définir leur alignement avec les équipes ingénierie en vérifiant les critères de contribution substantielle, en particulier pour la production de chaleur/froid, le Groupe s'est chargé de vérifier la provenance de la biomasse et la réduction des émissions des GES.

3.9 | NOTE MÉTHODOLOGIQUE

CHOIX DES INDICATEURS

Les indicateurs de performance extra-financière de Bel ont été définis au regard des activités du Groupe et des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui en découlent. Ils permettent en premier lieu le pilotage opérationnel de l'avancement de la démarche sur chacun des axes de progrès que le Groupe a définis. Ils permettent également de rendre compte de façon transparente de la performance extra-financière du Groupe, dans le présent rapport annuel ainsi que dans les autres supports de communication (site Internet et réseaux sociaux du Groupe).

La démarche de reporting extra-financier du Groupe répond aux exigences du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières. Le programme RSE de Bel s'inscrit dans deux cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations unies et les lignes directrices G4 de la *Global Reporting Initiative* (voir en annexe « Tableau de correspondance GRI »). À travers sa stratégie RSE, le Groupe contribue à 12 des 17 objectifs de développement durable définis par les Nations unies.

Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

Dans le cadre de sa stratégie RSE, le Groupe s'est fixé une vingtaine d'objectifs à horizon 2025 et 2030. Les résultats de ces indicateurs clés de performance retenue sont disponibles à la fois dans les chapitres des leviers d'action prioritaires, et dans une *scorecard* consolidée en Annexe.

Ces indicateurs de performance retenus font l'objet d'un avancement dont la légende est un système de smiley. Ce système respecte la règle suivante : un smiley souriant signifie que le résultat obtenu est conforme au plan, à l'inverse un smiley triste signifie qu'il est non conforme au plan, enfin un smiley neutre signifie que l'indicateur est stable par rapport à l'année précédente.

PROCÉDURE ET GUIDES DE REPORTING

La procédure de reporting extra-financier décrit les modalités à suivre pour la collecte et le calcul des indicateurs de performance extra-financière du Groupe. Elle est diffusée, connue et appliquée à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données. Un protocole de reporting extra-financier complète cette procédure. Il définit tous les indicateurs de performance du Groupe.

ORGANISATION DU REPORTING

La Direction RSE, a la charge de la coordination du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs collectés auprès des différents métiers. Elle est garante du respect du planning de reporting et organise, en concertation avec les Directions métiers, la communication externe des données, en particulier dans le cadre du rapport annuel du Groupe. Elle s'assure de la cohérence globale du reporting et est l'interlocuteur privilégié des vérificateurs externes.

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par un réseau de contributeurs métiers, sur leurs domaines d'expertise respectifs. Ils s'appuient sur leur réseau d'experts locaux qui sont les contributeurs des données.

CONSOLIDATION ET CONTRÔLE INTERNE

Les contributeurs métiers assurent le contrôle interne des données dont ils ont la responsabilité, en validant leur cohérence et leur vraisemblance. Pour ce faire, ils réalisent des tests de cohérence sur les indicateurs qui s'y prêtent (mise en évidence et justification des variations d'une année sur l'autre, calculs de ratios permettant de comparer la performance des différentes entités, etc.). Les écarts significatifs identifiés font l'objet d'une étude approfondie, en concertation avec le contributeur de la donnée et sont éventuellement corrigés.

Les contributeurs métiers ont également la charge de la consolidation des données collectées afin de générer les indicateurs Groupe (présents dans ce chapitre), qu'ils communiquent à la Direction RSE.

OUTILS DE REPORTING

Les données sont remontées et consolidées au travers de plusieurs systèmes de collecte, sous la responsabilité des contributeurs métiers qui les pilotent.

L'ensemble des données relatives aux indicateurs environnementaux sont collectées grâce à l'outil de reporting développé par la société Tennaxia et la majorité des calculs y sont réalisés.

La plupart des données relatives aux indicateurs sociaux sont collectées grâce au SIRH développé par la Direction des ressources humaines.

Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena) ou de logiciels dédiés (ex. : EcoVadis, Acciline...).

PÉRIMÈTRE ET PÉRIODE DE REPORTING

Les données publiées pour l'année 2022 concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe intégrées au 31 décembre 2022, à l'exception de la filiale Shandong Junjun Cheese® en Chine et la *Joint-Venture* avec Britannia® en Inde dû à leur acquisition en 2022. Les données relatives au périmètre Safilait, qui a été cédé au cours de l'exercice 2022 ont été exclues de la valeur 2022 des indicateurs. Les données 2021 des indicateurs ont été recalculées à périmètre constant pour garantir leur comparabilité (2021 Pro Forma).

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. Ainsi tous les indicateurs incluent le périmètre anciennement MOM, sauf mention contraire.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2022.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices. Sur les sujets concernant l'eau, l'énergie et les émissions de GES, les axes de progrès s'inscrivent dans des durées longues : les données sont renseignées depuis 2008, année de référence du Groupe sur ces sujets.

SOCIAL

Le reporting social de Bel porte sur l'ensemble de ses sites industriels et de ses filiales (en France et à l'étranger) comprenant au moins un salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022, à l'exception de la filiale Shandong Junjun Cheese® en Chine et la *Joint-Venture* avec Britannia® en Inde. Ces filiales sont exclues du périmètre de reporting suite à leur acquisition en 2022.

ENVIRONNEMENT

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe.

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

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

Les impacts directs des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'intérieur des sites sont comptabilisés par le site. Les impacts des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'extérieur des sites ne sont pas comptabilisés par les sites. Les activités de production sous-traitées ne sont pas comptabilisées.

















Les facteurs d'émission liés aux consommations d'électricité, de fioul, de gaz, de fréon, d'essence et de gasoil sont ceux de l'ADEME. Tous les facteurs d'émission sont mis à jour annuellement sur la base des données publiées par l'Agence internationale de l'énergie pour le périmètre international et de l'ADEME pour le périmètre France. Concernant les facteurs d'émission 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 émissions de GES liées à la flotte propre de véhicules du Groupe intègrent celles des véhicules en location de longue durée.















Le classement du risque sur la disponibilité de l'eau est réalisé à partir de données de la FAO et d'une analyse de risque avec l'outil *Water Risk Filter* mis à disposition par WWF. Le classement est actualisé chaque année.

3.10 | SCORECARD RSE





ALIMENTATION PLUS SAINNE

Engagements	KPI	2021	2022	Objectif 2025	Avancement
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri +*	72% 	72% 	80% 	
	Portefeuille produits enfants et familles disposant de 0 ou 1 additif*	(a) 	48% 	(a) 	(a) 
	Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif*)	(a) 	79% 	(a) 	(a) 
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Educanut »)	7 	8 	10 	

AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE

Engagements	KPI	2021	2022	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants	82% 	79% 	100% 	
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie	15% 	29% 	100% 	
Exploitation ayant réalisé un diagnostic carbone	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone	64% 	75% 	100% 	
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe)**	90% 	100% 	100% 	

EMBALLAGES RESPONSABLES

Engagements	KPI	2021	2022	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile*** ^(b)	84% 	83% 	90% 	

-  Conforme au plan
 Stabilisation
 Non conforme au plan

- * Hors activité Fruit.
 ** Hors Algérie.
 *** Hors sous-traitance.
- (a) Nouvel indicateur défini en 2022. L'objectif de cet indicateur sera fixé lors de ces exercices de projection.
 (b) Hors cire.
 (c) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seules les performances 2021 peuvent être présentées.
 (d) Cet objectif de réduction nette d'un quart des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 est aligné avec le scénario de réduction 1,5°C, validé par SBT, et a pour objectif 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.
 (e) Donnée à octobre 2022 pour Arabie Saoudite et à fin 2021 pour les petits pays dont les données ne sont pas renouvelées tous les ans : Iran, Iraq, Italie, Sénégal, Slovaquie, Afrique du Sud.
 (f) Dans le cadre du programme « Nurture », une réflexion est en cours pour définir un nouvel indicateur afin de prendre en compte d'autres enjeux relatifs à la diversité.
 (g) Hors lait collecté.
 (h) 12 enquêtes Advantage Survey, réalisées notamment sur les marchés : France, États-Unis, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas.
 (i) Les produits considérés comme positifs répondent à l'un des critères nutrition recettes « positives » ET à l'un des critères environnementaux suivants : lait d'origine biologique, packaging recyclables et/ou compostables à domicile ou l'intensité carbone.
 (j) Méthode de calcul mise à jour en 2022, un objectif sera à terme fixé.

LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Engagements	KPI	2021	2022	Objectif 2025	Avancement
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)	34% 	38% 	0% 	
Réduire les émissions de GES sur les scopes 1 et 2	Émissions de GES scopes 1 et 2 vs 2017 ^(v) (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	-8% 	-28% 	-34% ^(d) 	
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)	-12% 	(c) 	-12% ^(d) 	
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008 ^(v)	-43% 	-44% 	-55% 	

ACCESSIBILITÉ DES PRODUITS

Engagements	KPI	2021	2022	Objectif 2025	Avancement
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) ^(e)	414 	401 	440 	
Renforcer l'accessibilité de ses produits	Nombre de participants à un programme d' <i>Inclusive Business</i>	4027 	2 298 	40 000 	
	<i>Sharing Cities</i>	2 892	1 444		
	<i>Inaya</i>	1 135	854		


























BIEN-ÊTRE DE TOUS

Engagements	KPI	2021	2022	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF (Taux de Fréquence des Accidents) ^(v)	4,40 	3,36 	3 	
Promouvoir la diversité Hommes - Femmes ^(f)	Part des femmes dans le Top management	31%* 	30% 	35% 	
Développer les talents des collaborateurs	Part des collaborateurs ayant participé à au moins une formation au cours de l'année	76% 	73% 	100% 	
Promouvoir un dialogue positif	Engagement collaborateur (Your Voice) (note sur 100)	74* 	76 	77 	
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100)* ^(g)	52,8 	54,6 	55 	
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Nombre d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié dans le Top 5 partenaires (Advantage Survey) ^(h)	9/12 	10/12 	12/12 	
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs »* ⁽ⁱ⁾	(i) 	49,5% 	(i) 	(i)

Les données 2021 des indicateurs ont été recalculées sur le périmètre de reporting 2022 afin de garantir leur comparabilité. C'est-à-dire en excluant le périmètre relatif à la cession de Safilait.

^(v) Indicateurs faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes.

3.11 | ANNEXE 1 : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Paragraphe du document	Les objectifs de développement durable
3.2 Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes 3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs 3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs 3.2.3 Être un partenaire clé et engagé pour ses clients 3.2.4 Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs 3.2.5 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs	    
3.3 Contribuer à une alimentation plus saine 3.3.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains 3.3.2 Améliorer la qualité nutritionnelle des produits 3.3.3 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains	  
3.4 Promouvoir une agriculture durable et régénératrice 3.4.1 Agir pour un amont laitier durable 3.4.2 Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux 3.4.3 Offrir le meilleur des fruits	     
3.5 Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire 3.5.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire 3.5.2 Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables 3.5.3 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits	 
3.6 Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale 3.6.1 La stratégie environnementale du Groupe 3.6.2 Lutter contre le changement climatique 3.6.3 Utiliser durablement la ressource en eau	    
3.7 Renforcer l'accessibilité de ses produits 3.7.1 Adapter ses produits aux besoins et aux moyens de tous 3.7.2 Renforcer l'accessibilité géographique de ses produits et développer des modèles de distribution innovants et inclusifs	   

3.12 | ANNEXE 2 : TABLE DE CONCORDANCE GRI

3.12.1 | ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DE PROFIL

GRI Sections	Code GRI	Disclosure	Référence - Correspondance totale
PROFIL DE L'ORGANISATION	102-1	Nom de l'organisation	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant Unibel
	102-2	Activités, marques, produits et services	Chapitre 1 - le Groupe Bel en 2022
	102-3	Lieu géographique du siège	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant Unibel
	102-4	Lieux géographiques des sites d'activités	Chapitre 1 - le Groupe Bel en 2022 Chapitre 8.3 - Renseignements sur les filiales et participations
	102-5	Capital et forme juridique	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant Unibel
	102-6	Marchés desservis	Chapitre 1 - le Groupe Bel en 2022
	102-7	Taille de l'organisation	Chapitre 1 - le Groupe Bel en 2022
	102-8	Effectif de l'organisation	Chapitre 1 - le Groupe Bel en 2022
	102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Chapitre 1 - Un Modèle d'affaires Positif
	102-10	Modification significative de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Chapitre 1 - Une année de conquêtes
	102-11	Principe de précaution	Chapitre 3.1.5 - Plan de Vigilance
	102-12	Chartes, principes et autres initiatives externes	Chapitre 3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs
	102-13	Adhésion à des associations nationales ou internationales	Chapitre 3.7 - Renforcer l'accessibilité de ses produits
STRATÉGIE ET ANALYSE	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	Chapitre 1 - Message d'Antoine Fiévet, Président du Groupe Bel
	102-15	Description des principaux impacts, risques et opportunités clés	Chapitre 2 - Facteurs de Risques et Politique d'assurance
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Chapitre 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	102-17	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi	Chapitre 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
GOUVERNANCE	102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.3 - Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-19	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés	Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise Chapitre 6 - Actionnariat et bourse

GRI Sections	Code GRI	Disclosure	Référence – Correspondance totale
GOVERNANCE (suite)	102-20	Cadres dirigeants nommés responsables des thèmes RSE et si ils dépendent de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.3 – Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise 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 – Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous
	102-22	Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-23	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & 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 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	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 & 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 & Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-28	Évaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & 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 3.1.2 – Analyse des principaux enjeux extra-financiers
	102-30	Efficacité des procédures de gestion des risques	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance
	102-31	Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 3.1.3 – Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise Chapitre 3.1.2 – Analyse des principaux enjeux extra-financiers Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting du développement durable	Chapitre 3.1.3 – Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise 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 – Proposer des produits de qualité, sûrs et sains
	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

GRI Sections	Code GRI	Disclosure	Référence – Correspondance totale
GOUVERNANCE (suite)	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 3.2 – Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-41	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-42	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Chapitre 3.2 – Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Chapitre 3.2 – Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-44	Enjeux et préoccupations majeures soulevées	Chapitre 1 – Un Modèle qui unit Responsabilité et Rentabilité Chapitre 3.2 – Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
PRATIQUE DE REPORTING	102-45	Entités incluses dans la consolidation financière : incluant les justifications d'exclusion	Chapitre 8.3 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.9 – Note Méthodologique
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres des enjeux	Chapitre 8.3 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.9 – Note Méthodologique
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Chapitre 1 – Un modèle qui unit responsabilité et rentabilité Chapitre 3.2 – Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-48	Réaffirmation des informations	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-49	Modifications relatives au reporting	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-50	Période de reporting	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-51	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	mars 2022
	102-52	Cycle de reporting	janvier à décembre 2022 (FY2022)
	102-53	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Maud de Meynard
	102-54	Option de « conformité » choisie par l'organisation et l'Index du contenu	Chapitre 3.9 – Note Méthodologique
	102-55	Table de correspondance GRI	Chapitre 3.9 – Note Méthodologique Chapitre 3.12 – Table de correspondance GRI
	102-56	Vérification externe du rapport	Chapitre 3.9 – Note Méthodologique Chapitre 5.5.3 – Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

3.12.2 | ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

GRI Sections	Code GRI Matériels	Disclosure	Référence - Correspondance totale
ÉCONOMIE - 200	201 - Performance économique	201-1 Valeur économique directe créée et distribuée	1 - Un modèle d'affaires positif
		201-2 Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	3.1.2 - Analyse des principaux enjeux extra-financiers Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD
	202 - Présence commerciale	202-1 Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		202-2 Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	205 - Anti-corruption	205-1 Activités évaluées en termes de risque liés à la corruption	2.1 - La politique de gestion des risques 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		205-2 Communication et formation relative aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	2.1 - La politique de gestion des risques 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
ENVIRONNEMENT - 300	301 - Matières	301-1 Matières utilisées par poids ou par volume	3.5 - Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire
		301-2 Matières recyclées utilisées	3.5 - Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire
		301-3 Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.5 - Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire
	302 - Énergie	302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		302-3 Intensité énergétique	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		302-4 Réduction de la consommation énergétique	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
	304 - Bio	304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		304-3 Habitats protégés ou restaurés	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

GRI Sections	Code GRI Matériels	Disclosure	Référence - Correspondance totale
ENVIRONNEMENT - 300 (suite)	303 - Eau et effluents	303-1 Volume total d'eau prélevé par source	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		303-2 Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		303-3 Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
	305 - Émissions	305-1 Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-2 Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-3 Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-4 Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-5 Réduction des émissions de gaz à effet de serre	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-6 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-7 NOX, SOX, et autres émissions atmosphériques substantielles	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
	306 - Effluents et déchets	306-1 Total des rejets d'eau, par type et par destination	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-2 Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-3 Nombre et volume total des déversements substantiels	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-4 Transport de déchets dangereux	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-5 Masses d'eau affectées par le déversement ou ruissellement	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
	307 - Conformité environnementale	307-1 Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementale	2.1 - La politique de gestion des risques 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires

GRI Sections	Code GRI Matériels	Disclosure	Référence - Correspondance totale
ENVIRONNEMENT - 300 (suite)	308 - Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs
		308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
ÉCONOMIE - 400	401 - Emploi	401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	403 - Santé et sécurité au travail	403-1 Représentation des travailleurs dans les comités de santé et sécurité officiels impliquant travailleurs et direction	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		403-2 Taux et types d'accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, journées de travail perdues et nombre de décès liés au travail	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		403-4 Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	404 - Formation et éducation	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		404-3 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	405 - Diversité et égalité des chances	405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs 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	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	408 - Travail des enfants	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de cas de travail des enfants	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs 2.1 - La politique de gestion des risques 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	412 - Évaluation des Droits de l'Homme	412-1 Opérations ayant été soumises à un contrôle du respect des DDH ou des évaluations des impacts	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		412-2 Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux DDH	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs

GRI Sections	Code GRI Matériels	Disclosure	Référence - Correspondance totale
ÉCONOMIE - 400 (suite)	414 - Évaluation sociale des fournisseurs	414-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		416-1 Évaluation des impacts de produits et de services sur la santé et la sécurité des consommateurs	3.3.1 - Proposer des produits de qualité, sûrs et sains
	417 - Marketing et étiquetage	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine
		417-2 Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine
		417-3 Cas de non-conformité concernant la communication marketing	3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine

3.13 | ANNEXE 3 : TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES 11 RECOMMANDATIONS DE LA TCFD

Recommandations de la TCFD		Chapitres de l'URD associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Gouvernance	a) Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques par le conseil.	4.1.4	Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle		Le Comité exécutif et le Conseil d'administration de Bel sont engagés dans la transformation profonde et volontariste du modèle d'entreprise du Groupe où rentabilité et responsabilité climatique sont indissociables.
	b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques.	2.1	La politique de gestion des risques		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 <i>Chief Impact Officer</i> , permet un haut niveau d'intégration entre sa stratégie de croissance et ses engagements RSE.
		4.3.2	Environnement de contrôle interne à la société		
		4.3.3	Gestion des principaux risques		
Stratégie	a) Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par la société sur les courts, moyens et longs termes.	3.6.2	Lutter contre le changement climatique		Bel a entrepris d'identifier, de manière toujours plus approfondie, l'ensemble des risques et opportunités liés au climat auquel le Groupe est confronté. Bel a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à 1,5 °C, les prix du carbone, l'évolution de systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont aussi permis au Groupe d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés (voir tableau Risques et Opportunités - 3.6.2 « Lutter contre le changement climatique »).
	b) Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de la société.	3.6.2	Lutter contre le changement climatique		Le groupe Bel a également entrepris de revoir sa stratégie d'alignement avec les accords 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 horizon 2035 a été validée par le SBTi en mars 2022.
	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.	3.6.2	Lutter contre le changement climatique		

Recommandations de la TCFD		Chapitres de l'URD associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Gestion des risques	a) Décrire les procédures de la société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques.	2.1	La politique de gestion des risques		Les risques liés au changement climatique sont intégrés au dispositif de gestion des risques du Groupe <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction des risques, elle-même rattachée à la Direction de la Confiance et de l'Éthique (<i>Trust and Ethics</i>). Avec l'objectif de renforcer une gestion des risques climatiques à tous les niveaux de l'entreprise et par tous les métiers, Bel a pris l'engagement de former le plus de collaborateurs possible au changement climatique via La Fresque du Climat, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Les collaborateurs sont également sensibilisés aux enjeux de Bel face au changement climatique via des webinars. Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est mobilisé dans le suivi de leur performance carbone via le déploiement d'un indicateur stratégique lié à l'ambition carbone. Enfin, Bel a intégré la réduction de l'empreinte carbone sur les scopes 1 et 2 dans les objectifs bonus de l'ensemble des collaborateurs éligibles.
		2.2	Hiérarchisation des risques		
		2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère		
		2.4	Risques opérationnels		
		3.6.2	Lutter contre le changement climatique		
	b) Décrire les procédures de la société pour la gestion des risques climatiques.	2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère		
		2.4	Risques opérationnels		
		3.6.2	Lutter contre le changement climatique		
	c) Décrire comment les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrées à la gestion globale des risques de l'entreprise.	2.1	La politique de gestion des risques		
		2.2	Hiérarchisation des risques		
		2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère		
		2.4	Risques opérationnels		

Recommandations de la TCFD		Chapitres de l'URD 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.	3.6.2	Lutter contre le changement climatique		Bel a défini une trajectoire de réduction des émissions de GES qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) et est en ligne avec les accords de Paris pour limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C : une réduction nette d'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, nous avons structuré des indicateurs et des engagements visant à réduire notre empreinte environnementale et celle de notre écosystème, et ce, de la ferme à l'assiette. En parallèle, le Groupe s'est engagé à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050.
	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.	3.6.2 3.14	Lutter contre le changement climatique Annexe 4 : Synthèse des données environnementales		Le bilan carbone global du Groupe a été actualisé en 2022 en suivant les lignes directrices du <i>Greenhouse Gas Protocol</i> . 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 :
	c) Décrire les objectifs utilisés par la société pour gérer les risques et opportunités climatiques et les performances réalisées par rapport aux objectifs.	3.6.2 3.1.2	Lutter contre le changement climatique Analyse des principaux enjeux extra-financiers		<ul style="list-style-type: none"> le <i>Bel Carbon Impact</i>, 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 <i>SC CO₂ emissions calculator</i>, qui permet de mesurer l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval. <p>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.</p>

3.14 | ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

	Unités	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
ÉCONOMIE CIRCULAIRE					
SOUS-PRODUITS VALORISÉS					
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	10 079	11 199	11 199	12 987
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	48 326	45 280	45 280	46 187
Crème valorisée en interne ou en externe	t	21 045	21 036	21 036	17 919
Quantité de sous-produits valorisés	t	79 450	77 516	77 516	77 092
CONSOMMATION D'EAU					
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m ³	1 748 876	1 759 804	1 759 804	1 449 635
Consommation d'eau en zone de stress	m ³	236 110	759 081	759 081	979 919
Consommation d'eau en zone de pénurie	m ³	865 877	883 320	465 710	472 948
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m ³	1 867 476	1 435 446	1 435 445	1 520 740
Quantité d'eau totale	m ³	4 718 339	4 837 651	4 420 041	4 423 242
ÉNERGIE					
ÉLECTRICITÉ					
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	169 300	96 962	83 479	30 757
Consommation d'électricité autoproduite à partir de fioul ou de gaz	MWh	106	302	301	167
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	112 616	195 270	195 270	256 370
Consommation totale d'électricité	MWh	282 345	292 912	279 428	287 782
COMBUSTIBLES					
Fioul	MWh_PCI	83 574	85 832	65 555	60 589
Gaz	MWh_PCI	341 692	369 458	369 458	325 761
Biomasse	MWh_PCI	65 846	74 469	74 469	97 939
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	491 112	529 759	509 482	484 289
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ^(b)					
GES					
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	76 807	50 323	40 642	13 118
Émissions de GES liées à la consommation de fioul et de gaz	tCO ₂ e	108 740	116 094	109 385	97 370
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	1 607	1 817	1 817	1 606
Émissions de GES liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	4 282	5 526	3 751	5 278
Émissions de GES liées à la flotte de véhicules propres	tCO ₂ e	9 051	8 159	8 088	9 239
Émissions totales de GES scope 1 et scope 2	tCO ₂ e	200 487	182 500	164 265	127 579

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 pour refléter les évolutions de périmètre afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2022, comme demandé dans le cadre du SBTi.

	Unités	2020	2021	2021 pro forma ^(a)	2022
REJETS DANS L'EAU					
REJETS VERS LE MILIEU NATUREL					
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 188 497	2 253 558	2 253 558	2 199 878
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	96 806	102 078	102 078	80 368
Phosphore rejeté	kg	3 182	3 436	3 436	3 134
Matières en suspension rejetées	kg	45 690	33 208	33 208	31 818
Azote rejeté	kg	24 614	14 432	14 432	12 759
Rejets vers une station d'épuration urbaine					
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	1 471 584	1 544 127	1 544 127	1 637 937
REJETS DANS LE SOL					
ÉPANDAGE D'EAUX BRUTES					
Volume d'eau usée épandue en eaux brutes	m ³	ND	ND	ND	ND
VALORISATION AGRONOMIQUE DES BOUES					
Azote	t	93	93	93	98
Phosphore	t	83	92	92	92
Matières sèches	t	1 080	1 123	1 123	1 123
REJETS DANS L'EAU ET DANS LE SOL					
Volume total de rejet d'eau	m ³	3 660 080	3 797 685	3 797 685	3 837 815
Coût total du traitement de ces rejets	Euros	5 100 399	6 158 237	6 158 237	8 429 531
AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR					
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc.	t	169	183	176	181
Dioxyde de soufre	t	127	133	126	119
NUISANCES SONORES					
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	73	77	76	76
ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT					
Nombre d'incidents	Unité	131	178	178	56
Actions correctives	Unité	131	178	178	53
PRODUCTION DE DÉCHETS					
Quantité de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation	t	30 748	33 167	32 317	34 697
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	515	703	699	2 046
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	4 020	7 147	7 147	2 665
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	0	0	0	132
Déchets évacués en décharge	t	7 399	7 675	7 132	7 875
Production totale de déchets	t	42 681	48 692	47 295	47 415
Coût de traitement	Euros	3 481 060	4 451 374	4 355 864	5 860 460
Produit de la vente	Euros	721 229	1 112 541	1 035 628	1 336 954

(a) Valeurs à périmètre comparable.

3.15 | ANNEXE 5 : TABLEAUX TAXONOMIE EUROPÉENNE (ÉLIGIBILITÉ ET ALIGNEMENT)

CHIFFRE D'AFFAIRES

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)											
Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3)	Part du chiffre d'affaires (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Economie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Economie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N (18)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N-1 (19)	Catégorie (activité habitante) (20)	Catégorie (activité transitoire) (21)		
Activité économiques (1)	ME	%	%	%	%	%	%	%	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	%	%	H	T		
A. ACTIVITE ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																					
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																					
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	N/A	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	N/A	N/A	N/A		
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																					
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)	N/A	-	0%														0%	N/A	N/A	N/A	
Total (A.1 + A.2)																	0%	N/A	N/A	N/A	
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																					
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	N/A	3 595	100%																		
Total (A + B)																	0%	N/A	N/A	N/A	

OPEX

	Code(s) (2)	OpEx absolu (3)	Part des OpEx (4)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)						Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N (18)	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N-1 (19)	Catégorie (activité habitante) (20)	Catégorie (activité transitoire) (21)
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Economie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Economie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
Activité économiques (1)		ME	%	%	%	%	%	%	%	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	Q/N	%	%	H	T
A. ACTIVITE ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	N/A	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	N/A	N/A	N/A
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)	N/A	0 €	0%														0%	N/A	N/A	N/A
Total (A.1 + A.2)	N/A	0 €	0%														0%	N/A	N/A	N/A
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																				
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)	N/A	0 €	0%																	
Total (A + B)	N/A	0 €	0%																	

CAPEX

Activité économiques (1)	Code(s) (2)	CapEx absolu (3)	Part des CapEx (4)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)						Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignés sur la taxonomie, année N (18)	Part des CapEx alignés sur la taxonomie, année N+1 (19)	Catégorie (activité habitante) (20)	Catégorie (activité transitoire) (21)
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Economie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Economie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
Activité économiques (1)		ME	%	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	%	H	T
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
Production de chaleur/froid par bioénergie	4.24	4,3	2,8%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	2,8%	N/A	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution	5.1	0,30	0,2%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	2,8%	N/A	N/A	N/A
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
Réseaux de chaleur/froid	4.15	0,03	0,0%																	
Production de chaleur/froid par bioénergie	4.24	0,29	0,2%																	
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution	5.1	0,30	0,2%																	
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	5.2	0,20	0,1%																	
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	5.4	0,80	0,5%																	
Rénovation de bâtiments existants	7.2	0,40	0,2%																	
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	0,10	0,0%																	
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments existants)	7.4	0,02	0,0%																	
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	5.4	0,80	0,5%																	
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	5.4	0,80	0,5%																	
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	7,80	5,1%														0%	N/A	N/A	N/A
Total (A.1 + A.2)		17,3	11,3%														0%	N/A	N/A	N/A
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																				
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		135,5	88,7%																	
Total (A + B)		152,8	100%																	

3.16 | RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2022

BEL

2 Allée de Longchamp
92150 Suresnes

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la Société Bel (ci-après « l'entité ») et en réponse à votre demande, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe et établie de façon volontaire conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

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

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

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

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou d'établir de façon volontaire des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer de façon volontaire une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les -résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées), fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques-.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) le cas échéant, de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) le cas échéant ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du code de commerce-, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes - Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre novembre 2022 et mars 2023 sur une durée totale d'intervention de 8 semaines.

- Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 26 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, Ressources Humaines, Amont Laitier, Nutrition, Environnement et Achats.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

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

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour les risques sociaux et sociétaux, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les risques environnementaux et santé-sécurité, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de sites : Boué (France), Evron (France), Lons (France) Pacy (France), Ribeira Grande (Portugal) et Vale de Cambra (Portugal) ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de sites

contributeurs, à savoir Boué (France), Evron (France), Lons (France) Pacy (France), Ribeira Grande (Portugal) et Vale de Cambra (Portugal), et couvrent entre 20 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2023

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet
Associé

Anne Parenty
Associée Reporting de durabilité

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

- Taux de fréquence des accidents ;
- Part des femmes dans le Top management ;
- Part des collaborateurs ayant participé à au moins une formation au cours de l'année ;
- Engagement collaborateur (Your Voice) ;
- Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100) – plateforme Fromage et plateforme Fruit ;
- Nombre d'enquêtes client dans lesquelles le Groupe est identifié dans le Top 5 partenaires (Advantage Survey) ;
- Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs » ;
- Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif) ;
- Portefeuille produit enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ;
- Portefeuille produit enfants et familles disposant de 0 ou 1 additif ;
- Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Educanut ») ;
- Part des éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants ;
- Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie ;
- Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone ;
- Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale ;
- Taux de pertes et gaspillage alimentaires, incluant les eaux usées et hors eaux usées ;
- Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile hors sous-traitance, hors cire et uniquement hors sous-traitance ;
- Nombre de collaborateurs formés au changement climatique via La Fresque du Climat et nombre de collaborateurs formés pour devenir à leur tour formateur en 2022 ;
- Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies) ;
- Consommations énergétiques des sites industriels ;
- Émissions de GES scopes 1 et 2 et taux d'évolution entre 2017 et 2022 ;
- Émissions de GES sur le scope 3 et taux d'évolution entre 2017 et 2021 ;
- Bilan carbone global et taux d'évolution entre 2017 et 2021 ;
- Consommation d'eau par tonne produite et taux d'évolution vs. 2008 ;
- Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence ;
- Nombre de participants à un programme d'Inclusive Business (Sharing cities / Inaya).

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- Déploiement à l'ensemble du Groupe des deux chartes Groupe sur la thématique du bien-être au travail (Charte du travail hybride et charte du droit à la déconnexion) ;
- Publication et traduction d'une charte Diversité et Inclusion dans toutes les langues du groupe en 2022 ;
- Publication de modules de formation à la diversité culturelle en 2022 ;
- Etablissement d'une cartographie des instances professionnelles présentes dans les sites du Groupe en cours ;
- Projet Gigaton initié par Walmart (trajectoire de diminution des émissions CO2) ;
- Initiative 10x20x30 en partenariat avec le Consumer Good Forum pour réduire le gaspillage ;
- Inclusion des enjeux du carbone et de la recyclabilité et biodégradabilité des emballages dans la définition des produits « positifs » ;
- Suivi du déploiement de la Charte d'engagements pour un amont laitier durable et démarche de mise à jour de la Charte initiée en 2022 avec le WWF France ;
- Actualisation de la politique « Emballages responsables » débutée en 2022 ;
- Traduction des engagements du Groupe au sein de sa Charte pour lutter contre le gaspillage alimentaire en 2022 ;
- Pictogramme explicatif portant la mention « Avant de jeter, observez, sentez, goûtez » sur certains emballages au Portugal, en Grande-Bretagne, en Espagne, en Italie, en Belgique, et aux Pays-Bas ;
- Ateliers de sensibilisation des collaborateurs présents au siège à l'occasion de la journée internationale contre le gaspillage alimentaire en septembre 2022 ;
- Validation de la trajectoire de réduction des émissions de GES à horizon 2035 par le SBTi en mars 2022 ;
- Réalisation de plans carbone spécifiques à chacune des marques et maillons importants de la chaîne de valeur (amont laitier, transport, emballages) ;
- Outil pédagogique sur l'empreinte carbone du Groupe, le Bel Carbon Impact ;
- Outil eQoPack qui permet d'avoir de la visibilité sur l'impact des emballages sur l'eau ;
- Amorçage en 2022 d'une réflexion sur la mesure de l'empreinte eau sur l'entièreté de sa chaîne de valeur ;
- Lancement de Materne® Fruits & Fibres Prébiotiques en France, aux Etats Unis et au Canada en 2022 ;
- Définition de l'ambition du Groupe à renforcer l'accessibilité de ses produits, au travers d'un nouvel indicateur « Pour Tous les Consommateurs » ;
- Informations relatives au programme *Sharing Cities*

3.17 | RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Exercice clos le 31 décembre 2022

BEL SA

Société anonyme
2, allée de Longchamp 92150 Suresnes

À l'attention du Président,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société BEL SA (ci-après la « Société ») et en réponse à votre demande, nous avons réalisé des travaux visant à formuler une opinion d'assurance raisonnable sur la sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après « les Informations de Durabilité Sélectionnées ») figurant dans la Déclaration consolidée de performance extra-financière présentée dans la section 3 du Rapport Annuel 2022 de la Société (ci-après le « RA 2022 ») et rappelés ci-dessous :

- indicateurs environnementaux :
 - consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008 ;
 - consommations énergétiques des sites industriels ;
 - émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et 2) ;
 - suivi du déploiement de la charte amont laitier (qualitatif) ;
- indicateur santé-sécurité :
 - taux de Fréquence Bel.

Notre mission ne couvre ni les informations relatives à des périodes antérieures ni aucune autre information incluse dans le RA 2022.

| Opinion d'assurance raisonnable

À notre avis, les Informations de Durabilité Sélectionnées figurant dans la DPEF 2022 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au protocole de reporting mis en place par la Société (« Référentiel RSE VDPEF2022 ») ainsi qu'aux bases de préparation détaillées dans le paragraphe 3.9 Note méthodologique de la section 3 du RA 2022 pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Nous n'exprimons aucune assurance sur les informations relatives à des périodes antérieures ou sur toute autre information incluse dans le RA 2022.

| Préparation des Informations de Durabilité Sélectionnées

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations de Durabilité Sélectionnées permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations de Durabilité Sélectionnées doivent être lues et comprises en se référant au protocole de reporting mis en place par la Société (« Référentiel RSE VDPEF2022 »), disponible sur demande au siège de la Société ainsi qu'aux bases de préparation telles que décrites au paragraphe 3.9 « Note méthodologique » de la section 3 du RA 2022 pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ensemble les « Critères »).

| Limites inhérentes à la préparation des Informations de Durabilité Sélectionnées

Les Informations de Durabilité Sélectionnées peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans le RA 2022.

En outre, la quantification des gaz à effet de serre est soumise à une incertitude inhérente en raison des connaissances scientifiques incomplètes utilisées pour déterminer les facteurs d'émissions et les valeurs nécessaires pour combiner les émissions de différents gaz.

| Responsabilité de la direction de la Société

Il appartient à la direction de la Société :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations de Durabilité Sélectionnées, en tenant compte, le cas échéant, des lois et règlements applicables ;
- d'établir les Informations de Durabilité Sélectionnées conformément aux Critères ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations de Durabilité Sélectionnées ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité des Commissaires aux comptes

Il nous appartient :

- de planifier et réaliser la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les Informations de Durabilité Sélectionnées ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs ;
- d'exprimer une opinion indépendante, basée sur les procédures que nous avons déployées et sur les preuves que nous avons recueillies ;
- et de communiquer notre opinion au Président de la Société.

Comme il nous appartient de formuler une opinion indépendante sur les Informations de Durabilité Sélectionnées telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission ainsi que les normes internationales ISAE 3000 (révisée) « *Assurance Engagements other than Audits and Reviews of Historical Financial Information* » et ISAE 3410 « *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* » émises par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

Indépendance et contrôle qualité

Nous avons réalisé notre mission dans le respect des règles d'indépendance prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce, du Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes ainsi que du « Code of Ethics for Professional Accountants » publié par l'International Ethics Standards Board for Accountants, reposant sur les

principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nous appliquons par ailleurs la norme « International Standard on Quality Management 1 » qui requiert la définition et la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité incluant des politiques et des procédures en matière de règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et de respect des textes légaux et réglementaires applicables.

Nos travaux ont été effectués par une équipe indépendante et pluridisciplinaire expérimentée sur les sujets d'assurance et de développement durable.

Nature et étendue des travaux

Une mission d'assurance raisonnable implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants sur les Informations de Durabilité Sélectionnées. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures déterminées relèvent du jugement professionnel, et notamment de l'évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. L'évaluation de ces risques tient compte du contrôle interne relatif à la préparation par la Société des Informations de Durabilité Sélectionnées. Une mission d'assurance raisonnable comporte également :

- l'appréciation de la pertinence, dans le contexte de la mission, de l'utilisation par l'entité des règles, critères et hypothèses définis par l'entité, tels que décrits dans les Critères pour préparer les Informations de Durabilité Sélectionnées ;
- l'appréciation du caractère approprié des méthodes de détermination et d'évaluation retenues, des règles en matière de reporting utilisées et du caractère raisonnable des estimations faites par la direction de la Société ;
- l'appréciation de la présentation d'ensemble des Informations de Durabilité Sélectionnées.

Nous estimons que les éléments que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Neuilly-sur-Seine, le 7 avril 2023

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français du Grant Thornton International

Vincent Frambourt
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet
Associé

4.





GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	Principes de gouvernance	174
4.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	191
4.3	Transactions avec des parties liées	195

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

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middledent, le Conseil d'administration ayant toujours considéré ce Code adapté à la situation particulière de la Société et à l'actionnariat familial depuis 1922.

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 Middledent, 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 Règlement intérieur de la Société prévoit par ailleurs que chaque administrateur doit détenir, pendant toute la durée de ses fonctions, 20 actions au moins de la Société, cette disposition n'étant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés. 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. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale est supérieur à huit, un second administrateur représentant des salariés doit être désigné selon les mêmes modalités.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration compte sept membres, dont deux femmes et un administrateur représentant les salariés, nommés par le Comité central d'entreprise en application de l'article 13-2° des statuts et conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013.

Conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société, M. Alexandre Vernier a été désigné en tant qu'administrateur représentant les salariés, par décision du CSEC le 28 avril 2022 avec effet au 30 avril 2022. Son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2026.

La Direction générale est assurée par M. Antoine Fiévet, qui cumule à date les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009. M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

Ainsi qu'annoncé en date du 11 mai 2021, et sous l'impulsion d'Antoine Fiévet, le groupe Bel confirme son intention d'évoluer vers une gouvernance dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, qui devrait conduire Antoine Fiévet à soumettre au vote du Conseil d'administration courant 2022, la nomination de Cécile Béliot à la Direction générale du Groupe.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 17 MARS 2022

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations
Antoine Fiévet	Administrateur	25/04/2001	14/05/2018	AGOA ^(e) 2022		Membre
	Président	14/05/2009	14/05/2018	AGOA 2022		
Thierry Billot ^(a)	Administrateur référent	14/05/2014	14/05/2018	AGOA ^(e) 2022	Président	Président
Fatine Layt ^(a)	Administrateur	10/05/2012	14/05/2020	AGOA ^(e) 2024	Membre	
Florian Sauvin	Administrateur	26/07/2018	14/05/2020	AGOA ^(e) 2024		
Nathalie Roos ^(a)	Administrateur	14/05/2014	14/05/2018	AGOA ^(e) 2022		
Unibel SA ^(b) représentée par Éric de Poncins	Administrateur	02/09/2022		AGOA ^(e) 2023		
Alexandre Vernier ^(c)	Administrateur représentant les salariés	28/04/2022		AGOA 2026		
Nawfal Trabelsi	Censeur	12/10/2022		AGOA 2026		Membre
Joëlle Pacteau ^(d)	Membre non-administrateur du Comité des nominations et des rémunérations					Membre
Cécile Tandeau de Marsac ^(d)	Membre non-administrateur du Comité des nominations et des rémunérations					Membre

(a) Administrateur indépendant.

(b) M. Éric de Poncins a été nommé en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de la Société le 2 septembre 2022 en remplacement de M. Bruno Schoch.

(c) M. Alexandre Vernier a été nommé en qualité d'administrateur représentant les salariés en remplacement de M. Philippe Perche par le Comité central d'entreprise Groupe le 21 juin 2018, avec effet au 1^{er} juillet 2018.

(d) M^{mes} Joëlle Pacteau et Cécile Tandeau de Marsac ont été nommées en qualité de membre non-administrateur du Comité des nominations et des rémunérations, sur recommandation du Comité des nominations, par le Conseil d'administration le 29 juillet 2020.

(e) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLICABLE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce impose à la Société de décrire dans son Rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. Cette description doit par ailleurs être complétée par des informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2022 a examiné la composition du Conseil d'administration et, après avoir analysé la composition du Conseil au regard de l'âge moyen des administrateurs, de la parité femme-homme, de la diversité des compétences et expériences professionnelles

de la nationalité de ses membres et de leur indépendance a arrêté les conclusions suivantes :

- âge des administrateurs : au 31 décembre 2022, les administrateurs avaient entre 44 et 68 ans avec une moyenne de 56 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 2022, le Conseil d'administration était composé de sept membres, dont deux femmes. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de la parité femme-homme au sein du conseil. Le Conseil constate que l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes administrateurs n'est pas supérieur à deux, conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. En cas de modification de sa composition, le Conseil d'administration portera une attention particulière à la diversité de sa composition ;

- diversité des compétences et d'expérience professionnelle : le Conseil d'administration estime que les administrateurs possèdent des expériences professionnelles variées dans des secteurs d'activité divers et à des postes de haut niveau. Ils exercent par ailleurs d'autres fonctions d'administrateurs ou mandataires sociaux dans d'autres sociétés et conjuguent ensemble des expertises particulièrement complémentaires. Le Conseil d'administration compte en outre un administrateur salarié, au fait de la réalité opérationnelle de la Société ;
- diversité en termes de nationalités : au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration compte un membre ayant une double nationalité (française et marocaine). Le Conseil d'administration identifie ce point comme un axe d'amélioration à travailler dans le futur de manière à refléter à terme la dimension internationale du Groupe ;
- indépendance des administrateurs : au 31 décembre 2022, la proportion d'administrateurs indépendants était de 43 % avec trois administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères posés par le Code Middelnext. Le Conseil d'administration a estimé que ce pourcentage était satisfaisant puisque supérieur au ratio préconisé par le Code, étant précisé au surplus que la Société entend désormais s'exonérer de la référence à un code de gouvernement d'entreprise du fait de la radiation des actions Bel de la cotation intervenue en début d'année.

Par ailleurs et en ce qui concerne la recherche de représentation équilibrée des hommes et des femmes sur

les 10 % de poste à plus forte responsabilité, l'ambition du Groupe en matière de diversité s'est traduite par la nomination récente de deux nouvelles femmes au sein du Comité exécutif, portant ainsi le nombre de femmes à trois sur un total de huit membres.

Afin d'accélérer encore ce mouvement, le Groupe s'était fixé l'objectif d'atteindre 30 % de femmes au sein de la population des managers aux grades les plus élevés (1 et 2 et Comité exécutif) à l'horizon 2020 et 35 % à l'horizon 2025. L'objectif de 30 % a été finalement atteint en 2021. Dans le cadre de cette démarche globale, plus d'une centaine de collaboratrices ont été formées spécifiquement à la thématique « Leadership au féminin » au cours des dernières années, dont 25 collaboratrices en 2021, afin de favoriser l'accès à des postes de management.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

La Société ne faisant plus référence au Code de gouvernance Middelnext, les critères d'indépendance des administrateurs qui sont exposés ne sont plus applicables. Néanmoins, lors de sa dernière séance de l'exercice 2022 et alors que ces critères d'indépendance étaient encore applicables, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur à cet égard.

M^{mes} Fatine Layt et Nathalie Roos et M. Thierry Billot étaient qualifiés d'indépendants au sens du Code Middelnext.

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 parti au Pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.

(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.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Antoine Fiévet représente la cinquième génération de la famille actionnaire (Bel a été fondée en 1865 par son arrière-arrière-grand-père Jules Bel). M. Antoine Fiévet est diplômé de l'université Paris-II Assas (maîtrise en sciences économiques) et de l'Institut supérieur de gestion de Paris (troisième cycle). Il a occupé plusieurs postes de direction dans des sociétés de communication et d'édition jusqu'en 2001. Entre 2001 et 2009, devenu associé-gérant commandité d'Unibel SA, il en a présidé le Directoire et le Comité d'orientations stratégiques, tout en siégeant au Conseil d'administration de Bel. M. Antoine Fiévet est également membre du Conseil d'administration de FBN France (le Family Business Network) qui réunit plus de 180 entreprises familiales françaises. Enfin, M. Antoine Fiévet est membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de la société Bonduelle SA.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Valentine Fiévet (sœur), Membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Marion Sauvin (cousine), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Thomas Sauvin (cousin), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Laurent Fiévet (frère), membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Florian Sauvin (cousin), Président du Conseil de surveillance d'Unibel et administrateur de Bel.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Membre du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président du Conseil d'Administration de Bel
- Président de la Fondation d'entreprise Bel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Gérant de la SCI MORI
- Président du Conseil d'administration de CITEO
- Administrateur du WWF France
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF
- Gérant de GINKGO
- Gérant du Groupement Forestier de la Croix d'Urbay

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF
- Administrateur d'UMG Universal Music Group (société cotée en NL)

MANDATS ÉCHUS GROUPE, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Administrateur de Sofico
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Safilait
- Président du Conseil de gérance et représentant du groupe Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président de Sicopa SAS



Thierry Billot

Administrateur référent

Né en 1955

Nationalité française

Adresse professionnelle

6, avenue de Camoëns
75016 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Thierry Billot a été nommé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, puis renouvelé à l'Assemblée générale du 12 mai 2022 pour une durée de 4 ans soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2026. Par ailleurs, M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent, à compter du 29 juillet 2015, pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Thierry Billot, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur financier de Pernod Ricard en 1986. Président-directeur général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-directeur général de Pernod en octobre 1996. En 2002, il devient Président-directeur général de Pernod Ricard Europe/Afrique/Moyen-Orient. En 2008, il est nommé au poste de Directeur général adjoint du groupe Pernod Ricard en charge des marques jusqu'au 27 février 2015, date de la fin de ses fonctions au sein du groupe Pernod-Ricard.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur référent de Bel SA
- Président du Comité d'audit
- Président du Comité des nominations et des rémunérations

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE BEL EXERCÉS EN FRANCE

- Groupe CASINO
- Administrateur (AG du 12 mai 2021) puis administrateur référent (12 octobre 2021)
- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité Gouvernance et RSE
- Président de THB Conseil

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE BEL EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant



Nathalie Roos

Administrateur

Née en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle

9, rue de l'Ablette
67000 Strasbourg

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M^{me} Nathalie Roos a été nommée par l'Assemblée générale du 14 mai 2014, pour une durée de quatre années, renouvelée par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, puis renouvelée par l'Assemblée générale du 12 mai 2022 soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2026.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M^{me} Nathalie Roos a rejoint le groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle a occupé à partir de mai 2013 les fonctions de Directrice générale de l'Allemagne, 4^e marché mondial de ce groupe avec un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros. M^{me} Nathalie Roos a été nommée Directrice générale de la division « produits professionnels » et rejoint à ce titre le Comité exécutif de L'Oréal. Elle a occupé cette fonction d'avril 2016 à mars 2021. Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Mme Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein du groupe Mars. Entre 1989 et 2000, elle occupe différentes fonctions chez Mars France comme responsable de la promotion des ventes, puis évolue au sein des Directions marketing et ventes, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin de la prise en charge du réseau grande distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). M^{me} Nathalie Roos devient Présidente-directrice générale de Mars Chocolat France en 2004 puis Présidente des marchés européens du groupe Mars, Inc. de 2009 à 2012. Elle est diplômée de NEOMA Business School, campus de Reims. Nathalie Roos a été nommée au grade de Chevalier de la Légion d'honneur dans la promotion de Pâques 2012.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur de Bel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Présidente de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'administration de la clinique Rhena à Strasbourg
- Administratrice de NEOMA Business School
- Administratrice de Prêt À Manger



Fatine Layt

Administrateur

Née en 1967

Nationalité française

Adresse professionnelle

LionTree Advisors –
7, rue Rouget-de-l'Isle
75001 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

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 puis en 2020. Son mandat d'administrateur court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2024.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M^{me} Fatine Layt a débuté sa carrière dans le groupe Euris à sa création en 1989 : elle y a pratiqué le private equity puis le management, en tant que Présidente-directrice général ou administratrices de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeuris, Sygma presse). En 1996, elle devient Présidente-directrice général du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administratrice du syndicat de la presse professionnelle. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière, dont elle occupe toujours actuellement la fonction de gérante. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaires spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanée, cédée en octobre 2008 à Oddo & Cie, banque d'investissement et de gestion de capitaux, dont elle a été membre du Comité exécutif et Président de Oddo Corporate Finance jusqu'au 22 octobre 2015. Elle a occupé la fonction de Directrice générale d'ACG jusqu'au 29 janvier 2016. Elle est, depuis janvier 2017, Présidente et Associée gérant de la Banque d'affaires LionTree en France. Elle est diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance, et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférences à l'IEP Paris en finance et gestion financière.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Bel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Gérant d'Intermezzo SARL
- Associé gérant de LionTree Advisors

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd



Florian Sauvin

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 parti au Pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013. (voir paragraphe 6.1.1)

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 par l'Assemblée générale du 14 mai 2020 et court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2024 et depuis le 14 mai 2020, M. Florian Sauvin occupe élégamment la fonction de Président du Conseil de surveillance d'Unibel, holding animatrice de Bel.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Florian Sauvin, ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe en 2006 au poste de contrôleur de gestion durant deux ans. Il a été responsable de la division Bel Access, incubateur de la Société ayant vocation à rechercher et promouvoir de nouveaux modèles économiques, visant notamment à développer une approche durable envers les marchés de consommation à bas revenus qui tiendrait compte à la fois de l'impact social et des facteurs de viabilité économique. Il a terminé le programme PLD à Harvard Business School en 2015. Il a ensuite occupé la fonction de *Chief Digital Officer* du Groupe. Il a été membre du Directoire d'Unibel entre mai 2009 et mai 2020. Il a également été membre du Comité exécutif de Bel en qualité de Vice-Président Exécutif en charge de la transformation entre mai 2019 et 2020.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Marion Sauvin (sœur) et Thomas Sauvin (frère).

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Président du Conseil de surveillance d'Unibel
- Membre du comité d'audit UNIBEL
- Administrateur de Bel
- Cogérant de Sopaic
- Trésorier de la Fondation d'entreprise Bel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur et Président-directeur général de CGFF
- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Cogérant de la SARL SAUFII
- Gérant de la SCI La Tuilerie
- Gérant de la SARL Fiévet Frères
- Gérant de la SCP HPFFS
- Gérant du Groupement Forestier de la Boissière
- Gérant du groupe Forestier du Bois des Dames
- Gérant de la SCI SNAP
- Membre du Comité stratégique de Physio SAS

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Administrateur de Biomass Holding SAL

MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du Directoire d'Unibel



Bruno Schoch

**Représentant permanent
d'Unibel, administrateur**

Né en 1965

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

M. Bruno Schoch a été nommé Directeur général délégué par le Conseil d'administration du 17 décembre 2008 puis renouvelé par le Conseil d'administration par décisions du 14 mai 2009 et du 14 mai 2014 pour la durée du mandat du Directeur général, soit jusqu'à l'Assemblée générale du 14 mai 2018. Le 27 juillet 2018, M. Bruno Schoch a pris de nouvelles fonctions au sein d'Unibel, dont il a été nommé Président du Directoire. En conséquence, il a cessé ses fonctions de Directeur général délégué de Bel et a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Florian Sauvin à compter du 26 juillet 2018 (étant précisé que le mandat d'Unibel a été renouvelé en 2021 pour une durée de quatre ans expirant à l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2025). Par ailleurs son mandat de Président du Directoire d'Unibel a été renouvelé en 2021, pour une durée de deux, soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2023.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Au sein du Groupe depuis 2003, il a occupé les fonctions de Directeur financier puis de Directeur de la stratégie et du développement d'Unibel SA. Entre 2008 et 2018, Bruno Schoch a été Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information du Groupe. De 1993 à 2003, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Deloitte & Touche (Paris) et des fusions/acquisitions, notamment au sein de la Chase Manhattan Bank (Londres) et de la banque suisse Schweizerischer Bankverein (Francfort). Il est diplômé d'un master en Finances et Gestion de l'université Paris-Dauphine et a le titre d'expert-comptable/Commissaire aux comptes. Depuis novembre 2013, M. Bruno Schoch est membre du Bureau élargi et du Conseil d'administration du METI (mouvement des entreprises de taille intermédiaire).

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Membre du Conseil de surveillance de la société des Domaines SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Geratherm AG (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Biomass Holding SAL
- Membre du Conseil de surveillance de Limes Schlosskliniken AG
- Gérant de la société Flavie Patrimoine
- Gérant de la société Elvire Patrimoine

MANDATS ÉCHUS GROUPE, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES EN FRANCE

- Président du Directoire d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant



Éric de Poncins

**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.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

Du 2 septembre 2022 et jusqu'à l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2023.

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. De son arrivée à la mi-2022, il a été membre du Comité de direction/Comité exécutif du Groupe. De 1990 à 2000, Éric de Poncins a exercé différentes fonctions au sein du groupe Pernod Ricard, du contrôle de gestion à la direction générale du groupe en qualité de Directeur du Développement. Dès sa sortie de l'INA PG en 1986, et avant de rejoindre l'industrie, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Mazars Guérard, en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Depuis 2016, Éric de Poncins est Administrateur Indépendant et Président du Comité stratégique du Groupe Bollinger.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Président du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel SA

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur du Groupe Bollinger

MANDATS ÉCHUS HORS GROUPE BEL EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant



Philippe Perche

Administrateur (représentant les salariés)

Né en 1962

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

M. Philippe Perche a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 21 juin 2018, à effet du 1^{er} juillet 2018, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Philippe Perche a rejoint le Groupe en qualité de conducteur de ligne de fabricant en 1990. Par la suite, il a notamment occupé les postes de pilote en fabrication frais ou encore de responsable d'équipe de fabrication Kiri sur le site de Sablé-sur-Sarthe. Au cours de sa carrière, M. Philippe Perche a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège ouvrier (délégué du personnel, représentant au CE et CEC, membre du CHSCT).

Suite à sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 21 juin 2018, M. Philippe Perche a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables. Il a également suivi une formation « Être administrateur salarié » auprès de l'IFA en novembre 2018.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur représentant les salariés

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE OU HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant



Alexandre Vernier

**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.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Alexandre Vernier a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 28 avril 2022, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2026.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Après une maîtrise en physique appliquée, et un diplôme d'ingénieur en emballage et conditionnement de l'ESI Reims, M. Alexandre Vernier a rejoint le Groupe en 2003 en tant qu'ingénieur emballage et conditionnement à l'usine de Dole.

Il a par la suite occupé des fonctions d'ingénieur développement emballage au service R&D à Vendôme, puis plus spécifiquement sur des missions de créativité et d'open innovation avant d'occuper sa fonction actuelle consacrée à la réduction de l'impact des emballages sur l'environnement et l'amélioration des emballages du Groupe.

Au cours de sa carrière, M. Alexandre Vernier a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège encadrement (délégué du personnel, représentant au CE, CSE, CSEC, Comité Européen, Comité de Groupe, Délégué Syndical Central suppléant). À la suite de sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 28 avril 2022, M. Alexandre Vernier a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur représentant les salariés

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE OU HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant

4.1.2 | DÉCLARATIONS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

CONTRATS DE SERVICE

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.4.1 du présent rapport annuel « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

CONFLITS D'INTÉRÊTS ET CONVENTIONS AUXQUELLES LES MANDATAIRES SONT INTÉRESSÉS

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent au paragraphe 4.4.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre.

ARRANGEMENT OU ACCORD SUR LA DÉSIGNATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Les statuts de la Société ne prévoient aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration. Les dispositions légales s'appliquent.

RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSIION DES ACTIONS

Dans le cadre des dispositions du Code général des impôts, notamment les articles 787 B, 885-I bis ou 885-I quater, il peut exister des engagements collectifs ou individuels de conservation des actions Bel. Ceux connus de la Société, concernant notamment MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au paragraphe 6.1 « Actionnariat et capital ».

4.1.3 | ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

| Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président est M. Antoine Fiévet.

M. Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009, fonctions dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2018. À compter du 12 mai 2022, les fonctions de Président et Directeur général ont été dissociées.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. Antoine Fiévet organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. En sa qualité de Directeur général, M. Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le groupe Bel a annoncé en date du 11 mai 2021 son intention d'évoluer vers une gouvernance dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, qui devrait conduire Antoine Fiévet à soumettre au vote du Conseil d'administration en mai 2022, la nomination de Cécile Béliot à la Direction générale du Groupe.

| Administrateur référent

Depuis 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Président-directeur général, de nommer, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. M. Thierry Billot occupe cette fonction depuis le 29 juillet 2015, renouvelée le 14 mai 2018 et renouvelé le 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 également le contact spécifique des administrateurs sur la question du traitement des conflits d'intérêts.

| Missions du Conseil d'administration

Dans le cadre de la stratégie arrêtée par Unibel, holding animatrice, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les

principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président faite au moins une semaine avant la réunion, sauf urgence, pour examiner et arrêter les comptes annuels et les comptes consolidés, pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels consolidés. Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés.

Toutefois, une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil d'administration est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers. Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté d'un Règlement intérieur qui précise les conditions de préparation de ses réunions ainsi que ses règles de fonctionnement. À ce titre, il détermine les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-directeur général. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'une modification le 29 juillet 2015 afin de fixer les modalités et conditions d'exercice des fonctions de l'administrateur référent ainsi que les missions confiées. Ce règlement a par la suite de nouveau été révisé et adopté par le Conseil d'administration le 28 juillet 2017 afin de se conformer aux dernières recommandations du Code Middlednext, notamment en ce qui concerne la question du plan de succession de la Direction générale. Ce règlement a fait l'objet d'une révision pour prendre en compte les dispositions de la loi Pacte. Cette version révisée a été adoptée par le Conseil d'administration le 11 mars 2020. Enfin, le Règlement intérieur a par la suite été modifié par le Conseil d'administration du 14 mai 2020 afin de prévoir la possibilité de consultation écrite des administrateurs dans les conditions prévues par la loi.

Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directeur général, M. Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de

ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

En outre, à titre d'ordre interne, non opposable aux tiers, l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise pour toute opération ou projet d'opération majeur et/ou significatif dans son montant ou par sa nature.

Sont ainsi notamment concernés :

- les décisions ou mesures affectant ou susceptibles de modifier la structure juridique ou financière de la Société ou du Groupe ou son périmètre d'activité ;
- toute opération ou projet d'investissement supérieur à dix (10) millions d'euros ;
- les emprunts, et opérations de financement d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements ;
- les opérations de restructuration excédant le seuil de dix (10) millions d'euros ;
- les opérations de type acquisitions ou cessions portant sur les marques d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros, ainsi que les accords avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœurs du Groupe ;
- les opérations de nature immobilières excédant le seuil de cinq (5) millions d'euros.

Dans le cadre du changement de gouvernance annoncé, ce règlement intérieur est amené à être revu, étant précisé que le principe d'une limitation des pouvoirs du Directeur général après dissociation des fonctions sera maintenu.

Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2022 et depuis le début de l'année 2023

Au cours de l'année 2022 et depuis le début de l'année 2023, le Conseil d'administration s'est réuni dix fois avec un taux de participation des administrateurs d'environ 96 %.

En 2022, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Chacune des réunions du Conseil appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe.

Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, notamment la cession de Safilait et la prise de participation majoritaire dans la Société Chinoise Shandong Junjun, ainsi que la création d'une *joint-venture* avec Britania en Inde, les administrateurs ont notamment échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe. Par ailleurs, le Conseil d'administration a également conduit un processus d'évaluation de ses travaux, conformément aux recommandations du Code Middlednext alors applicable. Enfin le Conseil d'administration s'est réuni à deux reprises afin d'examiner les enjeux RSE attachés à l'activité du Groupe.

Le Conseil d'administration s'est réuni trois fois depuis le début de l'année 2023. Il s'est notamment penché sur la

revue des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2022, 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

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration compte deux comités spécialisés, un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations.

Ces comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils bénéficient d'un pouvoir consultatif et agissent sous l'autorité du Conseil d'administration. Ils lui rendent compte de leurs travaux chaque fois que nécessaire.

Avec la radiation de la cotation intervenue en date du 25 janvier 2022 et la décision ci-avant évoquée de ne plus faire référence au Code de gouvernant d'entreprise Middelnext, le maintien ou non de ces comités spécialisés est à l'étude.

| Comité d'audit

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une charte régissant son fonctionnement, son rôle et ses responsabilités. Cette charte a été modifiée par le Conseil d'administration le 13 décembre 2017, pour prendre en compte les modifications apportées par l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 transposant la Directive 2014/56/UE du 16 avril 2014.

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration pour assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières périodiques et annuelles. En 2022, le comité s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité d'audit comprend au moins trois membres, nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et dont au moins deux tiers des membres doivent être indépendants et présenter des compétences particulières en matière financière, comptable, ou de contrôle légal des comptes. Le Conseil d'administration désigne le Président du comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce comité.

À la date d'arrêté du présent rapport annuel, le Comité d'audit compte cinq membres : M. Thierry Billot (Président), MM. Pascal Viénot et Florian Sauvin, Unibel, représentée par M. Éric de Poncins et Mesdames Valentine Fiévet et Joëlle Pacteau. Trois des cinq membres du Comité d'audit sont indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middelnext auquel la Société se réfère. MM. Thierry Billot, Pascal Viénot et M^{me} Joëlle Pacteau présentent des compétences particulières en matière financière (pour plus d'information, voir paragraphe 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale »).

Le Comité d'audit entend notamment le Directeur général en charge des affaires financières, de la RSE et des systèmes d'information, la Directrice de la consolidation, du contrôle financier et du contrôle interne, le Directeur de la

trésorerie, la Directrice juridique et des risques, le Directeur fiscal, la Directrice des systèmes d'information, la Directrice de la communication et de la RSE et le Directeur de l'audit interne. Les membres du comité s'entrelient avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses missions, notamment de l'exercice de leur mission de certification des comptes par les Commissaires aux comptes, et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration et assurer de manière générale (i) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité, ainsi que de l'information comptable périodique et prévisionnelle, et à ce titre de procéder à la revue des comptes annuels et consolidés de la Société, (ii) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société en tenant compte des constatations et conclusions du H3C consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce, ainsi que (iv) la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et l'émission d'une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux annuels, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le groupe Bel ;
- examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise ;
- revoit le processus d'élaboration et de diffusion de la communication et de la documentation financières ;
- examine le plan annuel d'audit interne du groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices ;

- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes ;
- examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance.

Le comité s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance, et prend, le cas échéant, les mesures nécessaires à l'application des dispositions relatives à l'indépendance économique des Commissaires aux comptes visées à l'article 4 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 2022

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2022 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du comité se sont entretenus en mars 2021, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;
- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture des risques de change et de taux, et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extra-financier, au regard, notamment, de la loi dite « Sapin II » ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2023 a également été présenté en décembre 2022 ;
- 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

Sur recommandation du comité, le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a adopté une charte définissant ses règles de composition, de compétence et de fonctionnement. Jusqu'alors, le Comité des nominations et des rémunérations était régi par le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Cette charte a été révisée par le Conseil d'administration le 26 juillet 2018.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration. En 2022, 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, administrateurs ou non, un membre au moins devant être choisi parmi les administrateurs indépendants. Le Président du comité est désigné parmi les administrateurs de la Société et ne peut pas être un dirigeant mandataire social exécutif de la Société. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir, en tant que de besoin et à titre consultatif, aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le comité.

À la date du présent rapport annuel, le Comité des nominations et des rémunérations compte six membres : M. Thierry Billot, Président du comité, qualifié d'indépendant au sens du Code Middenext, M. Antoine Fiévet, M^{mes} Joëlle Pacteau et Cécile Tandeau de Marsac et M. Ernst Pankert, membres non-administrateurs ainsi que M. Alexandre Vernier, administrateur représentant les salariés.

M. Alexandre Vernier a été désigné en qualité de représentant des salariés en remplacement de M. Philippe Perche, le 28 avril 2022 et pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2026.

M. Ernst Pankert a été désigné en qualité de membre du Comité des nominations et des rémunérations le 26 juillet 2018. M^{mes} Joëlle Pacteau et Cécile Tandeau de Marsac ont été nommées en qualité de membre non-administrateur du Comité des nominations et des rémunérations, sur recommandation du Comité des nominations, par le Conseil d'administration le 29 juillet 2020.

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 2021

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance en 2022 ;
- 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.

COMITÉ STRATÉGIQUE UNIBEL

Le Directoire d'Unibel, holding animatrice de Bel, s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Stratégique » aujourd'hui composé, outre les deux membres du Directoire, de Thierry Billot et Florian Sauvin, membres du Conseil d'administration, et des membres du Comité exécutif de Bel. Jusqu'à fin 2022, faisaient également partie de ce Comité Stratégique Fatine Layt et Nathalie Roos toutes les deux membres du Conseil d'administration de Bel. Ce Comité s'est réuni huit fois en 2022 pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe. La composition de ce Comité pourra évoluer afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants de chaque réunion à la nature des sujets portés à son ordre du jour.

4.2 | PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1 | DÉFINITIONS ET OBJECTIFS

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et

règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;

- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

4.2.2 | ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-directeur général. Il s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

LES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES ET LES DIRECTIONS DES FONCTIONS SUPPORT

L'ensemble des acteurs du groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Le dirigeant, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, achats, logistique, recherche et innovation, réglementation produit, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction de l'Impact en charge de la finance et de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines, la Direction communication et la Direction juridique & des risques (devenue depuis 2023 la Direction de la Confiance et de l'Éthique - Trust & Ethics - qui regroupe notamment le juridique, la qualité, la réglementation, les risques, la communication et les affaires publiques), viennent renforcer cette organisation.

LA DIRECTION DES RISQUES

Anciennement rattachée à la Secrétaire générale - Directrice juridique et depuis 2023 partie intégrante de 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 du Président-directeur général (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 juridique et des risques, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.2.3 | GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle du Groupe, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

Les risques inhérents aux activités du groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au groupe Bel et à ses filiales.

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 2.1 « Politique de gestion globale des risques ».

4.2.4 | PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE, FINANCIÈRE, JURIDIQUE, SYSTÈMES D'INFORMATION ET RISQUES

La Direction financière du Groupe et la Direction des systèmes d'information d'une part et la Direction juridique et des risques d'autre part sont placées respectivement sous l'autorité du Vice-Président et de la Secrétaire générale – Directrice juridique.

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 et 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 réestimations 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 juridique et 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

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 de zones 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 2022

À l'Assemblée générale de la société BEL,

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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

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. 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 est convenu que la société BEL cèdera à cet établissement financier les créances.

L'opération de titrisation sera 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.

Au 31 décembre 2022, le montant des frais financiers nets des refacturations aux entités du groupe BEL concernées comptabilisés dans les charges financières de l'exercice s'est élevé à 888 206,08 euros et le montant des créances cédées par Bel s'élevait à 56 367 476,67 euros.

Conventions au bénéfice de Madame Cécile BELIOT, Directrice Générale

La personne concernée est Madame Cécile BELIOT, Directrice Générale de la Société.

Le Conseil d'administration du 12 mai 2022 a, au bénéfice de Madame Cécile BELIOT, Directrice générale de la Société, 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).

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.

Conventions avec la société UNIBEL

L'actionnaire et les personnes concernés sont :

- UNIBEL, actionnaire de la société BEL disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Antoine Fiévet, Président du Conseil d'administration de BEL et membre du Directoire d'UNIBEL ;
- Monsieur Florian Sauvin, administrateur de BEL et Président du Conseil de surveillance d'UNIBEL ;

- Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur de BEL, et Président du Directoire d'UNIBEL jusqu'au 2 septembre 2022 ;
- Monsieur Éric de Poncins, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur de BEL, et Président du Directoire d'UNIBEL depuis le 2 septembre 2022.

CONVENTION DE TRÉSORERIE

Votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre la société BEL et la société UNIBEL. L'objet de cette convention était l'octroi par la société UNIBEL d'une avance de trésorerie mettant à la disposition de la société BEL un montant maximum de 15 000 000 euros.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par UNIBEL à BEL.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1^{er} juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Par un quatrième avenant autorisé par le Conseil d'administration du 22 mars 2012, le taux d'intérêt a été

modifié. Avec effet au 1^{er} janvier 2012, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 120 points de base au lieu de 80 points précédemment.

Le Conseil d'administration a décidé le 12 novembre 2014 de majorer le taux d'intérêt appliqué aux avances consenties, basé sur l'EONIA quotidien, à 100 points de base, avec effet au 1^{er} janvier 2015, compte tenu de la stabilité de la liquidité que cela représente pour la Société. Les autres dispositions au contrat initial demeurent inchangées entre les parties.

Au 31 décembre 2022, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges financières de l'exercice s'est élevé à 280 850,03 euros et le montant de l'avance de trésorerie versée par UNIBEL s'élevait à 18 084 356,96 euros.

CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société UNIBEL.

Par un avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par UNIBEL ont été actualisées.

Le montant comptabilisé en charges d'exploitation au titre de l'exercice 2022 s'élève à 2 641 253,47 euros hors taxes.

Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2023
 Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
 Vincent Frambourt

PricewaterhouseCoopers Audit
 Xavier Belet

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 2022 » 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 2022, le montant des transactions avec les parties liées comprend 2,8 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 2,6 millions de frais de personnel refacturés à Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2021 et 7,2 millions d'euros

de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East...) à Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 18,1 millions d'euros en compte courant, contre 25,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 (voir note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2020, pour un montant de 194,4 millions d'euros.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

Bel a signé en date du 18 mars 2021 une promesse unilatérale d'achat avec Sofil d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine. Sofil étant un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société, la conclusion de cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration comme entrant dans le champ d'application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce tout comme la signature du contrat d'échange et des contrats attachés.

5.





INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	Informations financières historiques	200
5.2	Informations financières retraitées	200
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	201
5.4	Trésorerie et capitaux	202
5.5	États financiers	204
5.6	Vérification des informations financières annuelles	289
5.7	Date des dernières informations financières	292
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	292
5.9	Politique de distribution de dividendes	292
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	292
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	292

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 2021 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 2021 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 2020 qui 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 en pages 143 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 qui 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 en pages 196 et suivantes.

Les documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org), ainsi que sur le site de la Société (www.groupe-bel.com). Le Rapport Annuel de 2021 figurent sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.2 | INFORMATIONS FINANCIÈRES RETRAITÉES

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 | EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

5.3.1 | SITUATION FINANCIÈRE

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2022 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021	2020 ^(a)
Capitaux propres totaux	1 592,5	1 681,6	1 864,5
Dette financière nette ^(b)	778,1	645,3	584,1
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,49	0,38	0,31

(a) Présentation des données 2020 retraitées selon la décision de l'IFRS-IC portant sur les modalités d'évaluation des engagements de type indemnité de fin de carrière.

(b) Voir détail de l'endettement financier net Note 4.14.

Au 31 décembre 2022, le Groupe affiche une structure financière saine et solide. Les capitaux propres totaux s'établissent à 1 592,5 millions d'euros, contre 1 681,6 millions d'euros au 31 décembre 2021. La dette financière nette, incluant la dette de droits d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16, s'inscrit à 778,1 millions d'euros, en augmentation par rapport à l'année précédente (645,3 millions d'euros). Cette évolution s'explique principalement par le rachat du solde du capital du groupe MOM opéré le 29 avril 2022, à hauteur de 17,44 % restant des actions ordinaires pour un montant de 208 millions

d'euros, et par les opérations de croissance externe réalisées en Chine et en Inde.

Au 31 décembre 2022, le Groupe disposait d'un excédent de trésorerie et équivalents de trésorerie nets de 595,6 millions d'euros et des lignes de crédit à hauteur de 550 millions d'euros de maturité 2027 (2028 et 2029 en cas d'extension), démontrant ainsi une forte liquidité.

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

Le groupe Bel a réalisé un chiffre d'affaires de 3 595,3 millions d'euros en 2022, en croissance organique de +13,2%. En données publiées, la croissance s'établit à +6,4 % par rapport à l'exercice précédent, traduisant un effet de périmètre principalement lié à la cession d'un périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer⁽¹⁾ et un effet de change positif de +5,6 % lié notamment à l'appréciation du dollar par rapport à l'euro.

Cette solide performance s'explique par la forte croissance des volumes des nouveaux territoires, notamment de l'activité fruit sur l'ensemble des géographies, la très forte croissance de la Chine pour la troisième année consécutive, la dynamique positive des ventes en Amérique du Nord, ainsi que par la gestion responsable des revalorisations des prix. La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est ainsi tirée par la hausse des ventes de GoGo squeeze[®] et de Pom'Potes[®], et par les autres marques cœur du Groupe, en particulier Babybel[®] et Boursin[®]. De manière générale, toutes

les marques et toutes les zones géographiques affichent une croissance positive de leur chiffre d'affaires sur l'année 2022.

Nurishh, la première marque internationale 100 % végétale du Groupe, continue son développement initié en 2021, en adéquation avec la demande des consommateurs d'accès à des produits alternatifs au fromage. Les gammes végétales novatrices sur les marques cœur poursuivent également leur bonne orientation, avec de très bons résultats pour les versions végétales de Babybel[®] et de Boursin[®]. Enfin, en termes de canaux de distribution, l'e-commerce et L'Out of Home affichent une croissance à deux chiffres de leur chiffre d'affaires pour la troisième année consécutive. L'e-commerce continue son bon développement, notamment en Chine, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Irlande. L'Out of Home affiche également une tendance positive, principalement en France, en Chine et aux États-Unis.

(1) Périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine.

Après un premier semestre 2022 négativement impacté par l'effet de décalage dans le temps entre les surcoûts engendrés par les pressions inflationnistes sur les postes d'achats du Groupe et la répercussion de ces surcoûts sur les prix de vente, Bel a bénéficié au second semestre de la conjugaison des effets de l'accélération des efforts de productivité engagés depuis plusieurs années, des revalorisations tarifaires et des arbitrages sur les opérations d'investissements pour préserver sa rentabilité. Le résultat opérationnel courant atteint 187 millions d'euros, en légère progression par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable (*retraité notamment de l'effet de la cession d'un périmètre comprenant essentiellement la marque*

Leerdammer en 2021). La marge opérationnelle courante du Groupe a été préservée et s'établit à 5,2%.

Le free cash flow⁽¹⁾ s'élève à 214,1 millions d'euros, malgré les impacts de l'inflation sur le besoin en fonds de roulement et les investissements réalisés pour accompagner le développement de l'activité future du fruit. Cette bonne performance s'explique notamment par la gestion dynamique de son besoin en fond de roulement, un effet calendaire positif et la mise en place d'un programme de titrisation déconsolidant dont l'impact sur la génération de free cash flow 2022 s'élève à 132 millions d'euros (voir Note 4.7).

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)	2022	2021 ^(a)	2020
Marge brute d'autofinancement	328,8	343,0	399,6
Impôts sur le résultat payés	(23,8)	(51,6)	(45,3)
Variation BFR exploitation	97,0	(7,1)	31,9
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	402,0	284,3	386,2
Flux liés à l'Exploitation	402,0	284,3	386,2
Flux liés à l'Investissement	(449,6)	(290,6)	(178,1)
Flux liés au Financement	165,3	(88,3)	(21,5)
VARIATION DE TRÉSORERIE	117,7	(94,7)	186,6
Variation cours des devises	(12,6)	4,9	(9,9)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	105,1	(89,7)	176,8
Trésorerie nette Ouverture	490,4	580,1	403,4
Trésorerie nette Clôture	595,6	490,4	580,1
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	105,1	(89,7)	176,8
Endettement financier brut	1 374,2	1 138,2	1 166,3
Concours bancaires courants	4,9	4,2	10,2
Trésorerie et équivalents	(600,5)	(494,6)	(590,3)
Autres actifs financiers	(0,5)	(2,5)	(2,0)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	778,1	645,3	584,1

(a) La présentation des impacts de la norme IFRS 16 sur le tableau de flux de trésorerie a évolué en 2022. En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2021 ont été retraitées avec un impact net de 5,3 millions d'euros sur la Marge brute d'autofinancement et de (5,3) millions d'euros sur la ligne Flux liés à l'investissement.

(1) Le free cash flow est composé : (i) de la marge brute d'autofinancement, correspondant au résultat avant impôt retraité des éléments suivants : amortissements et provisions, amortissements sur droits d'usage, plus ou moins-value de cession, résultat financier, résultat financier sur droits d'usage et des autres éléments non monétaires du résultat, (ii) à laquelle s'ajoute la variation des stocks, créances et dettes courants, les impôts sur le résultat payés, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les subventions d'investissement encaissées, les intérêts payés, ainsi que la part capital de passif de loyers remboursés et les charges d'intérêts sur les droits d'usage.

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021, la dette de loyer pour respectivement 78,9 millions d'euros et 97,8 millions d'euros.

5.4.3 | CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DU FINANCEMENT

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux Notes 4.14 et 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.4.4 | RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Au 31 décembre 2022, 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 Euro et US Private Placement, emprunts *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 2022, le ratio de levier financier s'élève à 2,27 contre 2,03 au 31 décembre 2021 (Note 4.15 des notes annexes aux états financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2022 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, 595,6 millions d'euros dont 485 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 103 millions d'euros au 31 décembre 2022 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*) ou des placements privés de type Euro et US Private Placement, *Schuldscheins*, ou émissions obligataires publiques (voir Note 4.15.2).

5.5 | ÉTATS FINANCIERS

5.5.1 | ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2022

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2022	31 décembre 2021
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	3 595,3	3 379,0
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 718,2)	(2 458,5)
MARGE BRUTE		877,1	920,6
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(379,3)	(411,9)
Frais de recherche et développement	3.2	(29,4)	(29,0)
Frais généraux et administratifs	3.2	(282,4)	(262,0)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	0,9	5,3
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		186,8	222,9
Autres charges et produits non courants	3.3	(22,6)	406,4
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		164,3	629,3
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	2,4	1,2
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(28,5)	(23,4)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(26,2)	(22,2)
Autres produits et charges financiers	3.4	2,4	(11,9)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		0,2	0,0
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		140,7	595,2
Charge d'impôt	3.5	(47,9)	(65,1)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		92,8	530,1
Intérêts minoritaires		3,3	(5,6)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		96,1	524,5

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021
Résultat net de la période		92,8	530,1
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraite	4.11	9,1	1,9
Effet d'impôt		(2,4)	(0,5)
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.9.1	(1,0)	79,5
Effet d'impôt		(2,7)	(17,6)
Éléments recyclables			
Ecart de conversion		(12,9)	70,7
Réévaluation hyperinflation	1.5	19,9	17,0
Pertes et gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		20,5	(16,4)
Effet d'impôt		(5,2)	4,2
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES		25,3	138,9
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		118,1	669,0
Part du Groupe		123,2	660,2
Intérêts minoritaires		(5,1)	8,8

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2022	31 décembre 2021
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition	4.1	849,0	818,1
Autres immobilisations incorporelles	4.2	590,8	548,5
Immobilisations corporelles	4.3.1	937,1	885,2
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	74,2	92,3
Participations dans les sociétés mises en équivalence		53,3	
Investissements financiers	4.5	216,5	227,6
Autres actifs financiers	4.4	20,6	7,3
Prêts et avances	4.4	11,6	12,4
Clients et autres créances	4.7	3,0	1,0
Actifs d'impôts différés	4.8	10,8	10,3
TOTAL		2 767,0	2 602,7
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	439,3	337,9
Clients et autres créances	4.7	317,1	395,4
Autres actifs financiers	4.4	20,2	10,2
Prêts et avances	4.4	0,6	1,0
Actifs d'impôts courants		23,1	35,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	600,5	494,6
TOTAL		1 400,7	1 274,6
TOTAL DE L'ACTIF		4 167,7	3 877,3

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

BILAN PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Capital	4.9	7,9	10,3
Primes		22,0	22,0
Réserves		1 539,7	2 310,9
Actions propres	4.9	(21,8)	(719,9)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 547,7	1 623,3
INTÉRÊTS MINORITAIRES		44,7	58,3
CAPITAUX PROPRES		1 592,5	1 681,6
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	4,4	4,6
Avantages du personnel	4.11	33,8	43,1
Passifs d'impôts différés	4.8	293,6	281,3
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	59,3	75,6
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	1 082,5	877,7
Autres passifs	4.12	101,7	68,0
TOTAL		1 575,4	1 350,3
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	4,8	5,1
Avantages du personnel	4.11	2,3	2,4
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	19,6	22,2
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	181,4	162,7
Autres passifs financiers	4.16	6,1	13,6
Fournisseurs et autres dettes	4.13	737,6	603,2
Passifs d'impôts exigibles		43,2	32,1
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	4,9	4,2
TOTAL		999,9	845,4
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		4 167,7	3 877,3

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 DÉCEMBRE 2020 ^(a)		6 788 542	10,3	22,0	(199,3)	(23,3)	143,8	1 820,3	1 773,7	90,8	1 864,5
Affectation du résultat de la période antérieure							(143,8)	143,8	0,0		0,0
Dividendes versés								0,0	0,0	(2,5)	(2,5)
Résultat de la période							524,5	0,0	524,5	5,6	530,1
Autres éléments du résultat global	4.9				67,6		0,0	68,1	135,7	3,2	138,9
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres retraité								(114,0)	(114,0)	(38,8)	(152,8)
Rachat d'actions propres		(1 591 690)				(697,1)			(697,1)		(697,1)
Actions propres distribuées		3 391				0,6			0,6		0,6
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021		5 200 243	10,3	22,0	(131,7)	(719,9)	524,5	1 918,1	1 623,3	58,3	1 681,6
Affectation du résultat de la période antérieure							(524,5)	524,5			0,0
Dividendes versés								(26,5)	(26,5)	(4,5)	(31,0)
Résultat de la période							96,1		96,1	(3,3)	92,8
Autres éléments du résultat global	4.9				(11,1)			38,2	27,1	(1,8)	25,3
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(173,3)	(173,3)	(3,9)	(177,2)
Actions propres distribuées		5 203				1,0			1,0		1,0
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2022		5 205 446	10,3	22,0	(142,8)	(718,9)	96,1	2 281,0	1 547,7	44,7	1 592,5

(a) Présentation des données 2020 retraitées selon la décision de l'IFRS-IC portant sur les modalités d'évaluation des engagements de type indemnité de fin de carrière.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021 ^(a)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat avant impôts		140,7	595,2
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		119,8	150,9
Amortissements sur droits d'usage		22,2	24,4
Plus ou moins values de cession		2,9	0,3
Reclassement du résultat financier		20,3	30,2
Reclassement du résultat financier - droits d'usage		3,5	3,9
Élimination du résultat des sociétés mise en équivalence		(0,2)	0,0
Autres éléments non monétaires du résultat		19,7	(461,9)
Marge brute d'autofinancement		328,8	343,0
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	99,2	(8,2)
Variation des créances et dettes non courantes		(2,3)	1,1
Impôts sur le résultat payés		(23,8)	(51,6)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	402,0	284,3
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'activités		(321,4)	(185,1)
Cessions d'activités		11,3	17,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(141,9)	(118,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	1,0	2,6
Subventions d'investissement encaissées		1,3	3,1
Acquisitions d'actifs financiers		(5,8)	(17,8)
Cessions d'actifs financiers		3,2	4,2
Dividendes reçus		2,6	3,1
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(449,6)	(290,6)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés		(31,0)	(2,5)
Intérêts payés		(23,3)	(18,3)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(3,5)	(3,9)
Augmentation dette sur contrats de location financement		3,2	3,9
Remboursement dette sur contrats de location financement		(27,3)	(29,5)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	(6,8)	(79,0)
Achats / cessions d'actions propres		0,0	(0,1)
Émissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	656,2	352,8
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(402,1)	(311,7)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	165,3	(88,3)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	117,7	(94,7)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À L'OUVERTURE		490,4	580,1
Incidence des variations des cours des devises		(12,6)	4,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE	4.14	595,6	490,4
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	173,2	122,6
Disponibilités	4.14	427,3	372,0
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(4,9)	(4,2)
TOTAL		595,6	490,4

(a) La présentation des impacts de la norme IFRS 16 sur le tableau de flux de trésorerie a évolué en 2022. En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2021 ont été retraitées, avec un impact de 5,3 millions d'euros sur la ligne amortissements sur droits d'usage, impactant du même montant les flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles et (5,3) millions d'euros sur la position nette Augmentation/Diminution dette sur contrats de location financement impactant du même montant les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

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	210
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	213
NOTE 3	Compte de résultat	213
NOTE 4	Bilan	218
NOTE 5	Flux de trésorerie	242

NOTE 6	Engagements financiers	244
NOTE 7	Litiges	244
NOTE 8	Parties liées	245
NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	245
NOTE 10	Périmètre de consolidation	246
NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	248

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 2022 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 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 15 mars 2023.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations SIC (*Standing Interpretations Committee*) et IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS DONT L'APPLICATION EST OBLIGATOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2022

Application de la décision finale IFRIC-IC de mars 2021, Coûts d'accès à un logiciel hébergé par un tiers - contrats de SaaS (Software as a Service)

Le Groupe a procédé en 2022 à la revue qualitative et quantitative des outils informatiques et les effets de son application. La finalisation de cette analyse a conduit le Groupe à conclure que la décision finale IFRIC-IC portant sur le traitement des coûts d'implémentation d'un contrat SaaS n'a pas d'impact significatif.

Les autres amendements ou améliorations annuelles publiés et applicables au 1^{er} janvier 2022 sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS DONT L'APPLICATION EST NON OBLIGATOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2022 MAIS POUVANT ÊTRE ANTICIPÉS

Le Groupe n'applique par anticipation aucune norme ou interprétation non obligatoire au 1^{er} janvier 2022.

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 2022 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

En 2022, un consensus a été atteint pour estimer que les conditions sont réunies pour considérer la Turquie comme une économie hyperinflationniste au sens de la norme IAS 29. Ces conditions comprennent notamment le niveau d'inflation cumulée sur trois ans qui a dépassé le seuil de 100 % au cours du premier semestre 2022.

Le Groupe applique la norme IAS 29 pour sa filiale en Turquie à partir du 1^{er} janvier 2022, et pour sa filiale en Iran depuis le 1^{er} janvier 2021.

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.

À l'ouverture de l'exercice 2022, l'application de la norme s'est traduite par l'augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles de 3,2 millions d'euros (voir Notes 4.2 et 4.3) et des passifs non-monétaires pour 0,6 million d'euros, constatée en contrepartie des autres éléments du résultat global.

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

En cohérence avec son modèle de croissance engagée et responsable, le Groupe a dévoilé en 2019 sa nouvelle identité d'entreprise « For All For Good »⁽¹⁾ et ses cinq défis prioritaires, parmi lesquels figure l'objectif de « Lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale ».

Au premier semestre, Bel a renforcé son objectif de réduction carbone afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5°C⁽²⁾. Dès 2017, le Groupe s'était déjà engagé en rejoignant l'initiative Science Based Targets (SBTi) en vue de contribuer activement à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris, soit le maintien du réchauffement climatique sous la barre des +2°C. Cet engagement renforcé implique une réduction nette d'un quart de ses émissions de gaz à effet de serre, sur toute sa chaîne de valeur d'ici 2035⁽³⁾ et intègre la réduction carbone comme outil de pilotage de ses activités.

En 2022, le Groupe a atteint son objectif de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2.

PILOTAGE DES OBJECTIFS DE RÉDUCTION CARBONE

Bel compte déjà parmi les **entreprises pionnières qui systématisent la mesure de leur empreinte carbone** en s'appuyant sur des indicateurs de performance aussi méthodiques et intégrés à la logique de l'entreprise que les indicateurs comptables.

Pour donner une vision précise et régulière de son empreinte carbone à chaque collaborateur, à chaque fonction, à chaque marché, à chaque marque, et ainsi leur permettre de contribuer concrètement à la stratégie carbone du Groupe, **Bel a mis en place un outil de mesure de l'impact carbone** de ses produits : **le Bel Carbon Impact Tool**. Cet outil innovant permet d'estimer des impacts Carbone des projets et d'aider les équipes à prendre les bonnes décisions. Il a remporté le prix du projet de l'année 2022 des Digital Finance Awards, de Future of Finance et le Trophée LSA « La Conso s'engage 2022 », catégorie Développement de la Responsabilité Environnementale/ Industriels.

Piloté à partir de données mensuelles, il permet une **vision consolidée, précise et régulière de l'empreinte carbone du groupe** dans tous ses marchés, marques, segments, et produits. Le Groupe travaille à définir des budgets « carbone » au même titre que des budgets financiers.

Au titre de la **Taxonomie verte européenne**, selon la Note 3.8 « Taxonomie verte européenne », la part des Capex éligibles est de 11,3% du total des Capex reportés du groupe, et l'analyse des critères des projets éligibles a permis de déterminer un pourcentage de Capex alignés de 2,8%, grâce aux investissements de chaudière biomasse sur les sites de Tanger et Evron. 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.

COMPTABILISATION DES INVESTISSEMENTS DANS DES PROJETS DE CAPTATION CARBONE

En vue de contribuer à la neutralité carbone de ses usines dès 2025 et de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard, les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. Bel prévoit de séquestrer les émissions résiduelles, avec la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples sur les plans environnementaux, sociaux et économiques.

En 2021, le Groupe a rejoint le 3^{ème} 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.

En décembre 2022, le Groupe a poursuivi son programme d'investissements pluri-annuel avec le programme à label bas-carbone **Alliance Forêts Bois (AFB)**. L'investissement a été comptabilisé en immobilisations incorporelles en cours (pour 0,3 million d'euros).

(1) « For All. For Good » signifie « Pour tous. Pour de bon ».

(2) Le groupe Bel avait rejoint l'initiative Science Based Targets en 2017 et défini en 2019, ses objectifs pour limiter le réchauffement climatique à + 2°C.

(3) Vs 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe.

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 systématique de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans ses financements avec la mise en place en 2022 d'un Sustainability Linked Financing Framework, validé par Moody's ESG Solutions. La référence à ce Framework a été utilisée dans les principaux financements mis en place en 2022 (voir Note 4.14).

ÉVALUATION DES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Compte tenu :

- des activités de Bel 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 sa Déclaration de performance extra-financière ;
- 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 2022. En particulier :

- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2022 ;
- en 2022, 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.

NOTE 2 | ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET VARIATION DES POURCENTAGES D'INTÉRÊTS DANS LES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Au cours du premier semestre 2022, le Groupe a finalisé une opération stratégique majeure entamée en 2016, en rachetant le solde du capital de MOM, pour ainsi détenir l'intégralité du capital et des droits de vote du Groupe.

L'entité indienne Bel India a été consolidée pour la première fois par la méthode de l'intégration globale.

Au cours du second semestre 2022, Bel a poursuivi sa stratégie d'expansion à l'international.

En août, le Groupe a fait l'acquisition de 70 % du capital social de Shandong Junjun Cheese afin de renforcer ses ambitions de croissance en Chine avec des capacités de production et d'innovation de pointe.

En novembre, Bel et Britannia Industries Ltd. (BIL), le leader indien de l'agroalimentaire, ont signé un accord pour créer

une joint-venture afin d'offrir aux consommateurs indiens une gamme de produits fromagers de renommée mondiale, nutritifs, délicieux et accessibles. Cette joint-venture va permettre de bénéficier du réseau de distribution inégalé du Groupe Britannia, le groupe Bel apportant sa marque et son savoir-faire fromager. Bel a pris une participation de 49 % dans BDPL (Britannia Dairy Private Limited), filiale qui était détenue à 100 % par Britannia.

L'analyse de l'organisation de la gouvernance opérationnelle et légale au sein de la joint-venture a conduit le Groupe à apprécier son contrôle par mise en équivalence.

Le Groupe a également finalisé le 30 novembre 2022 la cession de ses participations dans les entités marocaines Safilait et Ferme Tarmast au groupe Polmlek.

NOTE 3 | COMPTE DE RÉSULTAT

3.1 — INFORMATION SECTORIELLE ET ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Les activités du Groupe sont pilotées autour de deux segments : les marchés matures (ou *Global Markets*) d'une part, et les nouveaux territoires (ou *New Territories*) d'autre part. Les nouveaux territoires comprennent les activités de MOM, de All In Foods, ainsi que les pays d'Afrique subsaharienne, la Chine, l'Inde, l'Amérique latine et les DOM-TOM.

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 celles 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 et prestations liés aux activités courantes des sociétés intégrées du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert

du contrôle aux clients a eu lieu ou que le service a été rendu. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

Par segment, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2022		2021	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Marchés matures	2 653,9	53,7	2 712,7	526,9
Nouveaux territoires	941,4	110,6	666,4	102,4
TOTAL	3 595,3	164,3	3 379,0	629,3

Après un premier semestre 2022 négativement impacté par l'effet de décalage dans le temps entre les surcoûts engendrés par les pressions inflationnistes sur les postes d'achats du Groupe et la répercussion de ces surcoûts sur les prix de vente, Bel a bénéficié au second semestre de la conjugaison des effets de l'accélération des efforts de productivité engagés depuis plusieurs années, des revalorisations tarifaires et des arbitrages sur les opérations d'investissements pour préserver sa rentabilité. Le résultat opérationnel courant atteint 187 millions d'euros, en légère progression par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable (*retraité notamment de l'effet de la cession d'un périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer en 2021*). La marge opérationnelle courante du Groupe a été préservée et s'établit à 5,2%.

MARCHÉS MATURES

Les marchés matures ont enregistré une croissance soutenue de chiffre d'affaires grâce à la résistance des volumes en Europe et leur forte accélération en Amérique du Nord, et ce, malgré un contexte d'inflation qui a tendance à peser sur le pouvoir d'achat des consommateurs. Cette croissance s'est élevée à +8,9% en croissance organique et à -2,2% en données publiées du fait d'un changement de périmètre lié essentiellement à la cession de la marque Leerdammer.

NOUVEAUX TERRITOIRES

En 2022, les nouveaux territoires enregistrent une forte croissance de +28,5% par rapport à 2021. La solide trajectoire de croissance de l'activité fruit se poursuit avec une progression à deux chiffres des ventes, soutenue par un effet volume toujours positif et une excellente performance aux États-Unis, au Canada, en France et en Chine.

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)	2022	2021
États-Unis	970,8	687,1
France	791,9	819,0
Maroc	217,4	231,2
Canada	176,0	138,8

La présentation par zone géographique se décline comme suit :

(en millions d'euros)	2022		2021	
	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe ^(a)	1 541,7	1 512,8	1 788,8	1 524,7
Moyen Orient - Grande Afrique	707,1	126,4	614,7	161,1
Amériques - Asie	1 346,5	811,9	975,5	658,4
TOTAL	3 595,3	2 451,1	3 379,0	2 344,1

(a) Comprend les effets des évolutions de périmètre (voir Note 2).

La zone Europe présente une croissance organique de +8,0% grâce à un effet prix positif et à la résistance de ses marques cœur. Le Royaume-Uni, le Portugal et l'Espagne enregistrent notamment une croissance à deux chiffres, tandis que la France maintient une dynamique positive.

La situation économique se stabilisant dans la majorité des marchés du Proche et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, le Groupe affiche une croissance organique de +9,8%.

La zone Amérique du Nord poursuit sa dynamique de croissance. Aux États-Unis, la tendance est très positive avec une croissance à deux chiffres de l'activité fromage grâce à l'excellente performance des marques Babybel[®] et

Boursin[®]. Le Canada signe également une nouvelle année d'accélération de ses ventes. Dans ces deux pays, Babybel[®] Végétal, lancée respectivement en avril et en octobre 2022, a enregistré une excellente performance de ses ventes, confirmant le grand potentiel de cette proposition alternative.

La Chine poursuit son importante accélération, avec une très forte croissance de chiffre d'affaires, à deux chiffres pour la troisième année consécutive, sur l'ensemble de la gamme et l'ensemble des canaux de distribution, malgré une contraction du marché dans le contexte de la politique du zéro-Covid.

3.2 — CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Charges de personnel	(696,2)	(626,3)
Dotations aux amortissements et provisions	(143,8)	(168,1)
Autres charges opérationnelles	(2 568,4)	(2 361,8)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(3 408,4)	(3 156,1)

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.

En 2021, suite à la cession de la marque Leerdammer, de ses droits attachés et de Bel Shotska Ukraine à Lactalis, les données intègrent les effets des contrats temporaires de distribution entre Bel et Lactalis depuis le 1^{er} octobre 2021.

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)	2022	2021
Dépréciations et résultat de cession d'actifs immobilisés	(6,5)	(35,5)
Résultat de cession d'entités consolidées par intégration globale	(7,0)	458,2
Coûts de réorganisation	(3,5)	(0,9)
Autres charges et produits non courants	(5,6)	(15,4)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(22,6)	406,4

En 2022, les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser une dépréciation de (1,0) million d'euros de la marque Tranchettes en Espagne (voir Note 4.1) ainsi que les dépréciations et amortissements issus des regroupements d'entreprises.

Le résultat de cession d'entités consolidées par intégration globale correspond principalement à la moins-value de cession de l'entité marocaine Safilait pour (8,0) millions d'euros (voir Note 2).

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs significatifs, non remplacés et décidés par le Comex.

En 2021, le poste « Dépréciations et résultat des cessions d'actifs immobilisés » comprenait la dépréciation pour (33,6) millions d'euros des actifs incorporels et corporels de la société marocaine Safilait. Le poste « Résultat de cession d'entités consolidées par intégration globale » intégrait la plus-value de cession des entités Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, ainsi que Bel Shostka Ukraine pour 466,1 millions d'euros.

3.4 — CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2,4	1,2
Coût de l'endettement financier brut	(28,5)	(23,4)
Coût de l'endettement financier net	(26,2)	(22,2)
Impact net des actualisations	(0,9)	(0,6)
Résultat de change financier et autres couvertures	9,5	(6,9)
Réévaluation hyperinflation	(6,6)	(3,3)
Autres	0,4	(1,1)
Autres produits et charges financiers	2,4	(11,9)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(23,7)	(34,1)

L'augmentation du coût de l'endettement financier net du Groupe en 2022 par rapport à 2021, s'explique principalement pour (4,0) millions d'euros par la hausse des taux variables sur l'endettement brut du Groupe, hors dettes de loyer, en augmentation de 255 millions d'euros en 2022 (voir Note 5.3.2) et par les frais financiers du programme déconsolidant de titrisation de créances commerciales mis en place sur 2022 pour (3,9) millions d'euros. Les produits de placement de trésorerie à court terme sont en hausse de 1,2 million d'euros.

En 2022, le résultat de change financier et autres couvertures s'explique pour 8,9 millions d'euros par la dévaluation de la devise EGP sur les placements en dollar

US de notre filiale Egyptienne. En 2021, il s'expliquait principalement par la variation de la valeur marché des swaps receveurs taux fixe pour (6,3) millions d'euros.

Le poste « Réévaluation hyperinflation » porte les effets de la réévaluation des actifs et passifs non monétaires, et l'ensemble des autres postes du compte de résultat, conformément à la norme IAS 29 de l'entité en Iran pour (6,9) millions d'euros et de l'entité en Turquie pour 0,3 million d'euros.

Le poste « Autres » comprend d'une part la moins-value de cession de Ferme Tarmast pour (2,1) millions d'euros (voir Note 2) et d'autre part les dividendes reçus pour 2,5 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, le Groupe dispose de deux périmètres d'intégration fiscale. D'une part, Bel qui est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SASFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SOPAIC et Atad et d'autre part Newton Holding qui est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés MBMA Holding, MBMA, Materne et Mont Blanc (entités françaises de MOM).

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)	2022	2021
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(52,7)	(61,4)
Impôt différé	4,8	(3,7)
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(47,9)	(65,1)

En 2022, 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 %.

Pour 2022, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 34 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en millions d'euros et en %)	2022		2021	
Résultat avant impôt des activités poursuivies	140,7		595,2	
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	(36,3)	25,8 %	(169,1)	28,4 %
Effet du différentiel et des changements de taux des filiales	3,6	-2,6 %	5,6	-0,9 %
Crédits d'impôt	1,8	-1,3 %	1,9	-0,3 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	0,9	-0,6 %	0,4	-0,1 %
Déficits fiscaux de la période non activés	(0,7)	0,5 %	(3,5)	0,6 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	(13,8)	9,8 %	(6,2)	1,0 %
Différences permanentes	1,0	-0,7 %	110,7	-18,6 %
Autres éléments	(4,3)	3,1 %	(4,8)	0,8 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	(47,9)	34,0 %	(65,1)	10,9 %

En 2022, le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales » s'explique pour 4,9 millions d'euros par les effets du différentiel de taux des filiales du Groupe et pour (1,3) million d'euros par les effets de variation de taux d'impôt différé aux USA (notamment pour la société Materne North America).

L'évolution du poste « Impôts forfaitaires, retenues à la source » en 2022 par rapport à 2021 s'explique pour (4,4) millions d'euros par la situation fiscale déficitaire au 31 décembre 2022 de Bel SA, tête de groupe d'intégration fiscale, qui a conduit à ne pas reconnaître les crédits

d'impôts sur les retenues à la source à l'étranger, pour (1,1) million d'euros par les retenues à la source sur dividendes reçus de l'étranger et pour (2,2) millions d'euros par les impacts des impositions dans les Etats, *State Tax*, aux USA.

En 2021, les différences permanentes concernaient principalement les effets liés à la cession des sociétés Royal Bel Leerdammer B.V, Bel Italia, Bel Deutschland et Bel Shotska Ukraine.

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 sont regroupés en UGT et font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées après impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie après impôts servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2022 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	891,0	923,5
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	47,8	(40,9)
Réévaluation hyperinflation	1,0	0,0
Reclassement	(41,4)	0,0
Variation de change	(1,7)	8,3
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	896,8	891,0
Cumul des dépréciations en début de période	(72,9)	(75,4)
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	24,3	3,6
Réévaluation hyperinflation	(1,0)	0,0
Variation de change	1,8	(1,1)
Cumul des dépréciations en fin de période	(47,8)	(72,9)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	849,0	818,1

(a) Voir Note 2.

Le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur chacune de ses unités génératrices de trésorerie (« UGT »). Chaque UGT représente le plus petit groupe d'actifs au sein duquel le Groupe suit l'écart d'acquisition pour ses besoins de gestion interne.

Les principaux écarts d'acquisition enregistrés par le Groupe sont ceux des UGT Boursin (338,5 millions d'euros en valeur nette) et MOM (383,9 millions d'euros en valeur nette).

Suite à la prise de participation majoritaire en août 2022 de la société Shandong Junjun Cheese (voir Note 2), un écart d'acquisition brut de 72,1 millions d'euros a été constaté. Ce montant peut être ajusté dans la limite des 12 mois suivant l'acquisition, comme prévu par IFRS3 révisé. De même, l'allocation du prix d'acquisition pourra être revue en 2023.

En 2021, les tests de dépréciation pratiqués sur les unités génératrices de trésorerie avaient conduit à comptabiliser une dépréciation des actifs corporels et incorporels de la société marocaine Safilait pour une valeur de 33,6 millions d'euros.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de 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.

Cette revue nous a conduits à retenir les hypothèses économiques suivantes :

(en %)	Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2022	2021	2022	2021
Europe	-1,0 % à 2,0 %	-1,0 % à 2,0 %	7,9 %	6,5 %
Amérique	0,0 % à 2,0 %	0,5 % à 2,0 %	8,4 %	8,0 %
Asie	2,0 %	0,5 % à 2,0 %	8,1 %	8,1 %

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 1,4 million d'euros.

Aucune dépréciation ne serait enregistrée dans les comptes du groupe si une baisse de 0,5 point était appliquée au taux de croissance à long terme.

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 ») et les marques à durée de vie définie sont amorties linéairement en fonction de leur durée estimée d'utilisation.

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Valeur nette au 1^{er} janvier	548,5	627,7
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(8,2)	(89,3)
Acquisitions	13,4	14,0
Cessions et mises au rebut	0,7	(0,2)
Réévaluation hyperinflation	0,3	0,1
Écarts de conversion	13,2	18,3
Amortissements et provisions	(18,5)	(21,8)
Reclassements	41,3	(0,3)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	590,8	548,5

(a) Voir Note 2.

En 2022 comme en 2021, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe. Comme expliqué en Note 1.7 en 2022, les acquisitions intègrent également des investissements dans des projets de captation carbone.

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022			31 décembre 2021
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34,8	(20,9)	13,9	14,6
Marques	515,5	(22,3)	493,2	491,1
Logiciels	220,0	(175,1)	45,0	42,3
Autres	43,2	(4,6)	38,6	0,5
TOTAL	813,6	(222,8)	590,8	548,5

Les principales marques du Groupe inscrites dans les actifs incorporels résultent des acquisitions de Boursin (92,0 millions d'euros) et de MOM (359,4 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 1^{er} janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composants est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'une composante d'immobilisation sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est mis au rebut.

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les 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)	2022	2021
Valeur nette au 1^{er} janvier	885,2	949,4
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	6,7	(73,5)
Acquisitions	143,8	101,7
Cessions et mises au rebut	(3,9)	(4,1)
Réévaluation hyperinflation	14,5	14,5
Écarts de conversion	3,9	31,4
Amortissements et provisions	(113,2)	(133,9)
Reclassements	(0,1)	(0,3)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	937,1	885,2

(a) Voir Note 2.

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

	31 décembre 2022			31 décembre 2021
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	32,7	(9,2)	23,5	21,2
Constructions	476,2	(258,2)	218,0	221,6
Installations, matériels et outillage	1 549,0	(987,3)	561,7	576,6
Autres immobilisations corporelles	73,3	(52,7)	20,6	15,3
Immobilisations en cours	115,0	(2)	113,3	50,5
TOTAL	2 246,3	(1 309,2)	937,1	885,2

Les principales acquisitions de l'exercice concernent :

- l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés de MOM ;
- la rénovation de nos recettes et le lancement de nombreuses innovations pour proposer des produits toujours plus naturels, en cohérence avec notre

engagement de long terme en faveur d'une alimentation plus saine ;

- l'investissement dans le végétal ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- la sécurité et l'entretien de nos usines.

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.

Les durées retenues pour valoriser les contrats sont les durées contractuelles avec l'hypothèse d'un seul renouvellement pour chaque actif, cette hypothèse ayant été retenue après analyse de la durée de vie historique des principaux contrats conclus par le Groupe.

Le taux d'actualisation correspond au taux marginal d'endettement de la filiale, considéré comme étant égal à la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa durée, et du coût du crédit spécifique à la filiale au regard des conditions de marché locales pour cette même référence de devise et de durée.

À la date de démarrage du contrat de location, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan en actif de droits d'usage pour un montant égal à la valeur actualisée du montant des loyers à payer non encore versés au titre de la location.

Les actifs de droit d'usage sont amortis suivant le mode linéaire sur la durée du contrat. Toute gratuité ou franchise incluse dans le contrat est également étalée sur la durée du contrat.

Les actifs de droits d'usage se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Valeur nette au 1^{er} janvier	92,3	105,3
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(16,1)	(6,5)
Acquisitions	25,6	20,2
Cessions et mises au rebut	(5,4)	(4,8)
Écarts de conversion	(0,2)	2,4
Amortissements et provisions	(22,2)	(24,4)
Autres mouvements	0,2	(0,0)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	74,2	92,3

(a) Voir Note 2.

Les actifs de droits d'usage correspondent à tous les contrats comptabilisés au titre de l'application de la norme IFRS 16. Les actifs détenus en location par le Groupe pour conduire ses activités sont principalement des immeubles à usage de bureaux, le plus significatif étant celui du siège à Suresnes. Les autres contrats concernent des actifs industriels comme des équipements de stockage réfrigérés, des machines de nettoyage en usine, des chariots

élévateurs ou les flottes de véhicule des commerciaux et les camions réfrigérés servant à acheminer les produits du Groupe. 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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022			31 décembre 2021
	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	0,3	(0,2)	0,1	0,1
Constructions	109,0	(55,2)	53,8	65,2
Installations, matériels et outillage	8,6	(1,9)	6,7	3,5
Transport	27,4	(14,6)	12,7	22,8
Autres immobilisations corporelles	1,5	(0,6)	1,0	0,6
TOTAL	146,8	(72,5)	74,2	92,3

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent des immeubles de bureaux loués pour 53,8 millions d'euros en 2022, contre 65,2 millions d'euros en 2021.

4.4 — VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Principes comptables : actifs et passifs financiers

ACTIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue plusieurs typologies d'actifs financiers dont la classification dépend du modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de l'actif au moment de l'acquisition. Ces critères déterminent le traitement comptable appliqué à ces instruments.

Actifs financiers comptabilisés au coût amorti

Il s'agit des actifs pour lesquels le Groupe s'attend à collecter des flux de trésorerie contractuels et dont les flux de trésorerie sont constitués uniquement de principal et d'intérêts. Cette typologie d'actifs comprend notamment les prêts et les créances.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

Les pertes sur créances irrécouvrables historiquement supportées par le Groupe étant de valeur quasi nulle, le modèle de dépréciation préconisé par IFRS 9 conduit le Groupe à ne pas déprécier ses créances.

Actifs financiers comptabilisés sur option à la juste valeur par le compte du résultat global (non recyclable)

Ce sont les actifs financiers non détenus à des fins de transaction. Cette catégorie inclut les titres de participation non consolidés. Ces actifs sont valorisés à la juste valeur à la date de clôture et les variations de valeur de ces titres sont portées au poste « Pertes et gains latents sur actifs financiers » dans le compte du résultat global (non recyclable). Pour les lignes de titres concernées, comme précisé par la norme, seuls les dividendes perçus sont comptabilisés au compte de résultat ; les pertes et gains de cession ne pourront pas être reconnus au compte de résultat au moment de la décomptabilisation de l'instrument. Aucune dépréciation n'est par ailleurs comptabilisée sur ces titres.

Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée.

Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture. Sont également traités par défaut dans cette catégorie les actifs financiers qui ne répondent à aucun des critères des deux autres typologies décrites ci-dessus (comptabilisation au coût amorti ou à la juste valeur par le compte du résultat global non recyclable).

Ces actifs sont valorisés à la juste valeur et les variations de juste valeur sont portées au compte de résultat. Les gains et pertes latents comptabilisés en OCI au 31 décembre 2022 seront transférés au compte de résultat au moment de leur décomptabilisation.

PASSIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue deux catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique.

Passifs financiers évalués et comptabilisés à la juste valeur

Il s'agit principalement des instruments dérivés. Conformément à la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur de ces instruments, pour la partie efficace, sont enregistrées comme suit :

- pour les instruments de couvertures documentés en couvertures de flux futurs :
 - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
 - en capitaux propres, pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- pour les instruments de couvertures documentés en couverture de juste valeur, en capitaux propres ;
- pour les couvertures à caractère financier, en résultat financier.

La partie inefficace est comptabilisée en résultat financier.

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

PASSIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI

Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes commerciales.

La norme prévoit une troisième catégorie pour les passifs financiers évalués et classés à la juste valeur par résultat sur option. À fin 2022, le Groupe n'applique pas cette option.

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022				31 décembre 2021
	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
ACTIFS					
Investissements financiers	0,4	194,8	21,3	216,5	227,6
Autres actifs financiers non courants		7,2	13,4	20,6	7,3
Prêts et avances non courants	11,6			11,6	12,4
Clients et autres créances non courants	3,0			3,0	1,0
Clients et autres créances courants	317,1			317,1	395,4
Autres actifs financiers courants	20,2			20,2	10,2
Prêts et avances courants	0,6			0,6	1,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	173,2		427,3	600,5	494,6

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur. Ils sont détaillés en Note 4.15.

Les investissements financiers comprennent les titres de participation Unibel détenus par Sofico évalués à la juste valeur selon le cours de Bourse, ainsi que des prises de

participations et partenariats dans des fonds qui s'inscrivent dans la démarche RSE et de soutien indéfectible à la filière laitière du Groupe (tels que Livelihoods (LCF3), Standing Ovation...).

Les autres actifs financiers non courants comprennent notamment des titres de participation non consolidés évalués selon les derniers états financiers disponibles.

4.5 — INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Les investissements financiers (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Investissements financiers en début de période	227,6	128,4
Variation de juste valeur en résultat global	(1,0)	79,5
Autres mouvements	(4,0)	19,6
INVESTISSEMENTS FINANCIERS EN FIN DE PÉRIODE	222,6	227,6

Les investissements financiers comprennent 196 350 titres Unibel détenus par la société Sofico et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre. Au 31 décembre 2022, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2022, pour un montant de 194,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2021, pour un montant de 195,4 millions d'euros.

4.6 — STOCKS ET EN-COURS

| Principes comptables

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré-premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les

amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Matières premières et autres approvisionnements	212,9	154,2
En-cours de production, biens et services	1,7	0,2
Produits intermédiaires, finis et marchandises	230,7	191,7
VALEUR BRUTE	445,3	346,2
Provision pour dépréciation des stocks	(6,0)	(8,3)
VALEUR NETTE	439,3	337,9

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2022			2021
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	346,2	(8,3)	337,9	371,2
Effet des évolutions de périmètre ^(a)	0,3	0,8	1,2	(46,2)
Variation du stock brut	102,7		102,7	3,7
Variation de la provision pour dépréciation		1,6	1,6	(1,8)
Écarts de conversion	(4,0)	(0,1)	(4,1)	10,9
AU 31 DÉCEMBRE	445,3	(6,0)	439,3	337,9

(a) Voir Note 2.

4.7 — CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Clients et autres créances	323,8	402,2
Provision pour dépréciation	(6,7)	(6,8)
MONTANT NET	317,1	395,4

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2022			2021
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	402,2	(6,8)	395,4	434,2
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(5,0)	0,7	(4,3)	(108,0)
Mouvement de BFR	(64,6)		(64,6)	22,5
Variation de la provision pour dépréciation		(0,6)	(0,6)	(0,5)
Reclassements	(0,2)		(0,2)	37,7
Écarts de conversion	(8,5)	0,1	(8,5)	9,4
AU 31 DÉCEMBRE	323,8	(6,7)	317,1	395,4

(a) Voir Note 2.

Au premier semestre 2022, le Groupe a lancé un programme déconsolidant de titrisation de ses créances commerciales en Europe, USA et Canada dans le cadre des autorisations accordées dans ses contrats de financement.

Le montant total des créances cédées représente 186,8 millions d'euros au 31 décembre 2022, comparés à 48,3 millions d'euros d'affacturage également déconsolidant au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2022, les créances clients nettes non échues représentent 84,5% du total, celles échues à moins

de 60 jours 12,5%, et celles échues à plus de 60 jours 3,0%. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Retraitées de l'impact du programme de titrisation déconsolidant, les créances clients nettes non échues auraient représenté 89,2% du total, celles échues à moins de 60 jours 9%, et celles échues à plus de 60 jours 1,8%.

4.8 — IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ET IMPÔTS EXIGIBLES

| Principes comptables

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt voté ou quasi voté sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2022 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Au 1^{er} janvier	(270,9)	(262,3)
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	0,0	18,6
Variations enregistrées en capitaux propres	(11,6)	(14,0)
Variations enregistrées en résultat	4,8	(3,7)
Écarts de conversion	(5,0)	(9,6)
AU 31 DÉCEMBRE	(282,7)	(270,9)

(a) Voir Note 2.

ORIGINE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Fonds de commerce	(40,5)	(37,8)
Immobilisations	(121,7)	(107,1)
Marques et concessions	(127,8)	(128,3)
Instruments financiers dérivés	(1,8)	3,9
Évaluation des titres Unibel	(49,5)	(46,8)
Pensions et autres avantages assimilés	8,1	10,8
Reports déficitaires	27,2	14,3
Autres	23,2	20,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(282,7)	(270,9)
Dont :		
Impôts différés Actifs	10,8	10,3
Impôts différés Passifs	(293,6)	(281,3)

Le poste « Autres » est essentiellement composé des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables ;

- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Le montant des impôts différés actif liés aux reports déficitaires activés concerne principalement les deux intégrations fiscales en France du Groupe pour un montant total de 20,9 millions d'euros, soit 14,7 millions d'euros pour le groupe fiscal Bel et 6,2 millions d'euros pour le groupe fiscal Newton Holding, ainsi que la filiale Fromageries Bel España pour 4,8 millions d'euros.

Les actifs d'impôts non comptabilisés en raison des incertitudes qui pèsent sur la probabilité de récupération des déficits fiscaux reportables correspondants s'élèvent à :

(en millions d'euros)	2022		2021	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	8,9	1,5	1,9	0,4
> 1 an < 5 ans	0,3	0,1	21,7	2,2
> 5 ans	0,0	0,0	0,0	0,0
Sans limitation	0,3	0,1	11,5	3,3
TOTAL	9,6	1,7	35,1	5,9

Au 31 décembre 2022, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent la filiale Bel India pour 0,8 million d'euros, la filiale marocaine Bel Africa pour 0,5 million d'euros, la filiale turque Bel Karper pour 0,2 million d'euros et la filiale Grupo Fromageries Bel España pour 0,1 million d'euros.

Les changements de la fiscalité en Espagne au cours des exercices 2014, 2016 et 2017 ont notamment porté sur le plafonnement de la déductibilité des pertes sur exercices antérieurs, en contrepartie de récupération illimitée dans le temps des déficits reportables.

PROVISIONS POUR RISQUE FISCAL

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.

4.9 — INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

ENGAGEMENTS DE RACHAT D'ACTIONNAIRES MINORITAIRES

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application d'IAS 32 (Instruments financiers - Informations à fournir et présentation), les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

Le Groupe comptabilise en capitaux propres l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

4.9.1 — ÉLÉMENTS NON RECYCLABLES

L'application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 a conduit le Groupe à évaluer les modèles de gestion des titres de participation qu'il détient.

Les principaux titres détenus par le Groupe, à travers la filiale Sofico, concernent Unibel, pour une valeur de 194,4 millions d'euros au 31 décembre 2022. À la date de clôture, la juste valeur des ces titres non détenus à des fins de transaction est revalorisée en contrepartie du résultat global. En conséquence, et en application de la norme, l'ensemble des variations de juste valeur de ces titres est inscrit en réserves non recyclables dans les capitaux propres du Groupe.

4.9.2 — CAPITAL

Le nombre d'actions composant le capital social de Bel s'élève à 6 872 335.

En 2022, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice, de l'augmentation des titres en autocontrôle et des variations de périmètre.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)		31 décembre 2022			31 décembre 2021
		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	Brut	20,5		20,5	(16,3)
	Effet Impôt	(5,2)		(5,2)	4,2
Revalorisation des actifs financiers	Brut	(1,0)		(1,0)	79,5
	Effet Impôt	(2,7)		(2,7)	(17,6)
Gains et pertes actuariels des engagements de retraite	Brut	9,1		9,1	1,8
	Effet Impôt	(2,4)		(2,4)	(0,5)
Réévaluation hyperinflation		19,9		19,9	17,0
Écarts de conversion		(11,1)	(1,8)	(12,9)	70,7
TOTAL		27,1	(1,8)	25,3	138,9

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en Note 4.15.3. La revalorisation des actifs disponibles à la vente concerne principalement les titres de la société Unibel détenus par Sofico (voir Note 4.5). Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.11.2. Le poste « Réévaluation hyperinflation » inclut l'effet de l'application d'IAS 29 en Iran et en Turquie à hauteur de 2,5 millions d'euros (voir Note 1.5) et l'impact de conversion selon IAS 21 à hauteur de 17,4 millions d'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.

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 2022, 5 203 actions propres de Bel ont fait l'objet d'un rachat par Unibel.

Suite à l'opération de cession de la marque Leerdammer des droits attachés et de Bel Shotstka Ukraine, par Sicopa, filiale à 100 % de l'entité Bel, à Lactalis, le nombre d'actions propres au 31 décembre 2021 s'élève à 1 672 092. La transmission universelle de patrimoine intervenue le 1^{er} septembre 2022 de Sicopa dans Bel SA (rétroactive fiscalement le 1^{er} janvier 2022) s'est suivie d'une annulation des 1 591 472 actions auto-détenues. Au 31 décembre 2022, le nombre d'actions propres s'élève à 75 414.

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 et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

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 2020/2023 est en cours au 31 décembre 2022. Deux nouveaux plans 2022A et 2022B ont été mis en place en 2022 à échéance 2024 et 2025 respectivement.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

PLANS D'ACTIONS GRATUITES

(en milliers d'euros)	Plan 2019/ 2022	Plan 2020/ 2023	Plan 2022A/ 2024	Plan 2022B/ 2025	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	11 511	14 748	15 324	18 430	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2022	5 203	12 085	14 801	17 917	
Juste valeur de l'action (en €)	300	256	408	408	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	61 %	100 %	100 %	100 %	
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	2 ans	3 ans	
MONTANT EN CHARGES AU 31 DÉCEMBRE 2022	59	(812)	(1 839)	(1 495)	(4 087)

4.10 — PROVISIONS

| Principes comptables

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec

suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021
Provisions au 1^{er} janvier	9,7	11,3
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(0,3)	(0,2)
Dotations	2,6	3,1
Reprises utilisées	(2,0)	(1,8)
Reprises non utilisées	(0,8)	(2,9)
Écarts de conversion	(0,0)	0,2
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE	9,3	9,7
Dont part à moins d'un an	4,8	5,1

(a) Voir Note 2.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Provisions pour litiges	3,3	3,8
Provisions pour restructurations	0,0	0,5
Provisions pour autres risques	5,9	5,4
PROVISIONS	9,3	9,7

En 2022, aucune provision significative n'a été comptabilisée.

4.11 — AVANTAGES DU PERSONNEL

| Principes comptables

L'évaluation des principaux engagements d'avantages au personnel a été faite par des actuaires externes.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité puis font l'objet d'une actualisation. Les hypothèses utilisées tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture. Les provisions estimées sont inscrites au bilan.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché et des données réelles effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Dans le cas des avantages au personnel postérieurs à l'emploi, ces écarts actuariels sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global » conformément à la norme IAS 19. Dans le cas des autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont enregistrés dans la charge de l'année.

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont calculés sur la base du taux d'actualisation.

Les frais liés à la gestion administrative des fonds sont également enregistrés en charge.

Pour les régimes 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.

4.11.1 — 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

Bel Brands USA cotise à un fonds multi-employeur qui par nature est un régime à prestations définies. Cependant, le gestionnaire du régime est dans l'incapacité de déterminer de manière précise la quote-part de l'engagement propre à chaque entreprise participante au titre des droits acquis par leurs salariés actuels, leurs anciens salariés ayant des droits acquis différés et les retraités bénéficiant d'une rente viagère payée par ce fonds. Ainsi, selon les règles de la norme IAS 19, et bien que ce régime soit par nature un régime à prestations définies, la société comptabilise uniquement ses cotisations versées au fonds comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies. Bel Brands USA court le risque de devoir couvrir une partie de l'obligation en cas de sous-financement du fonds. Le montant de ce risque n'est pas connu à ce jour.

4.11.2 — DESCRIPTIF DES PRINCIPAUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les avantages du personnel concernent principalement la France qui représente 32 millions d'euros d'engagement, soit 79 % d'un total de 40 millions d'euros.

FRANCE

Les principales entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'Industrie Laitière. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

4.11.3 — ENGAGEMENTS COMPTABILISÉS AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	Totaux 2022	Totaux 2021
Engagement brut	31,5	3,9	1,7	2,8	40,0	45,5
Juste valeur des actifs de régime		(3,8)			(3,9)	
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	31,5	0,0	1,7	2,8	36,1	45,5

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	Totaux 2022	Totaux 2021
Engagement brut au 1^{er} janvier	39,9	0,2	2,1	3,4	45,5	120,3
Correction sur ouverture		2,8			2,8	
Engagement brut au 1^{er} janvier - retraité ^(a)	39,9	3,0	2,1	3,4	48,3	120,3
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	2,6	0,1		0,1	2,9	1,6
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(9,0)	0,9	(0,1)	0,1	(8,1)	(6,1)
Écarts de conversion			(0,1)		(0,2)	0,1
Prestations payées sur l'exercice	(1,9)	(0,1)	(0,2)	(0,8)	(3,0)	(5,5)
Effets des évolutions de périmètre ^(b)						(64,9)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	31,5	3,9	1,7	2,8	40,0	45,5

(a) Au 31 décembre 2021, les engagements de retraite en Belgique ont été présentés directement à hauteur de l'engagement net des actifs de couverture. Au 31 décembre 2022, sont présentés distinctement les engagements pour leur montant brut et les actifs de couverture.

(b) Voir Note 2.

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	Totaux 2022	Totaux 2021
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier		(2,8)			(2,8)	(42,6)
Revenu financier sur les actifs de couverture						(0,2)
Effet des réductions de régime sur les actifs						1,1
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation		(1,0)			(1,0)	4,2
Effets des évolutions de périmètre ^(a)						37,4
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice					0,1	2,8
Cotisations versées aux fonds					(0,2)	(2,6)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	0,0	(3,8)	0,0	(0,0)	(3,9)	(0,0)

(a) Voir Note 2.

En 2022, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 2,9 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	Totaux 2022	Totaux 2021
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3,9	0,2	0,2	0,1	4,4	4,8
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/rupture conventionnelle	(1,1)		(0,1)		(1,2)	(2,2)
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	0,4				0,5	0,8
Coût des services passés suite à une modification de régime	0,0					(1,4)
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(0,7)	(0,1)	(0,1)		(0,8)	(0,5)
VARIATION DES ENGAGEMENTS BRUTS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT	2,6	0,1	0,0	0,1	2,9	1,6
Revenu financier sur les actifs de couverture						(0,2)
Effet des réductions de régime sur les actifs						1,1
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	2,6	0,1	0,0	0,1	2,9	2,5

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	Totaux 2022	Totaux 2021
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(0,8)	0,9		0,4	0,6	(0,5)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques		(0,1)			(0,1)	(1,2)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	(8,2)		(0,1)	(0,3)	(8,6)	(4,4)
GAINS ET PERTES ACTUARIELS ENREGISTRÉS AU RÉSULTAT GLOBAL	(9,0)	0,9	(0,1)	0,1	(8,1)	(6,1)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation		(1,0)			(1,0)	4,2
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	(9,0)	(0,2)	(0,1)	0,1	(9,1)	(1,9)

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les principales hypothèses utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires, le taux de rotation du personnel et la table de mortalité.

En Europe, les prestations futures probabilisées sont ramenées à leur valeur actuelle en utilisant des taux appropriés pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont déterminés par référence au taux de rendement des obligations émises par les entreprises de notation AA de même maturité que les engagements.

Hypothèses	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Taux d'actualisation (pondéré)	3,73 %	1,17 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	3,73 %	3,79 %
Duration pondérée de l'engagement	11,8	9,7

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 2022 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 2022	8,4 %	-7,6 %

4.12 — AUTRES PASSIFS NON COURANTS

| Principes comptables

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Subventions d'investissements	24,1	25,6
Dettes au personnel	26,4	28,2
Autres	51,3	14,2
TOTAL	101,7	68,0

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des comptes épargne temps et de la dette provisionnée pour participation aux résultats des salariés des sociétés françaises.

Le poste « Autres » comprend notamment la comptabilisation de la dette envers le fonds de pension américain multi-employeurs (voir Note 4.11 « Avantages du personnel ») pour un montant de 4,1 millions d'euros.

4.13 — FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021
Au 1^{er} janvier	603,2	653,0
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(3,0)	(107,6)
Mouvement de BFR	144,1	9,4
Reclassements	(0,1)	37,1
Écarts de conversion	(6,5)	11,2
AU 31 DÉCEMBRE	737,6	603,2

(a) Voir Note 2.

4.14 — ENDETTEMENT FINANCIER NET

| Principes comptables

TRÉSORERIE NETTE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les

équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

DETTES FINANCIÈRES HORS CONTRATS DE LOCATION

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance.

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Emprunt obligataire ^(a)	900,9	755,8
NEU MTN ^(b)	70,0	60,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	113,5	31,6
Participation des salariés	1,9	2,8
Options de vente des minoritaires	27,5	27,5
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	1 113,9	877,7
TOTAL DETTES À LONG TERME	1 113,9	877,7
Emprunt obligataire	26,7	6,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	2,3	0,3
Participation des salariés	0,8	1,3
NEU MTN ^(b)	50,7	10,0
NEU CP ^(c)	72,5	110,0
Autres emprunts et dettes	8,5	8,8
Comptes courants passif	20,0	26,3
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	181,4	162,7
TOTAL DETTES À COURT TERME	181,4	162,7
DETTE FINANCIÈRE BRUTE - HORS DETTES DE LOYER	1 295,3	1 040,4
Dettes de loyer long terme	59,3	75,6
Dettes de loyer court terme	19,6	22,2
DETTES DE LOYER	78,9	97,8
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 374,2	1 138,2
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	4,9	4,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(600,5)	(494,6)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS	(595,6)	(490,4)
Comptes courants actif	(0,5)	(2,5)
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET)	778,1	645,3

(a) Inclus les instruments financiers de couverture de taux pour 31,4m€ présentés en autres passifs financiers non courants au bilan.

(b) Negotiable European Medium Term Notes.

(c) Negotiable European Commercial Paper.

Les principales opérations de financement de l'exercice 2022 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les options de vente des actionnaires minoritaires de la société All In Foods acquise en 2020 sont incluses dans les

dettes long terme et ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les dettes de loyer correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16.

Les comptes courants passifs concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre 25,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 (voir Note 8.2).

L'échéancier des dettes à long terme hors loyer est détaillé en Note 4.15.4 « Gestion du risque de taux ».

L'échéancier des dettes de loyer est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Total	2023	2024	2025	2026	2027	2028 et plus
Dettes de loyer - court terme	19,6	19,6					
Dettes de loyer - long terme	59,3		16,6	13,9	11,0	6,4	11,4
TOTAL DE LA DETTE DE LOYER	78,9	19,6	16,6	13,9	11,0	6,4	11,4

4.15 — INSTRUMENTS FINANCIERS

4.15.1 — GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est revu par la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.15.2 — GESTION DU RISQUE FINANCIER ET DE LIQUIDITÉ

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2022 est passive de 778,1 millions d'euros, y compris la dette de loyer à la suite de l'application de la norme IFRS 16 et de 699,2 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 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 2022, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2027, voir 2028 et 2029 en cas d'extension. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de *Commercial Papers* d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 72,5 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 120 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 coté sur Euronext de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- 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 sous format *Schuldschein* de 122 millions d'euros et 10 millions de dollars maturité de 2025 à 2034 ;
- un Prêt Participatif « Relance » de 100 millions d'euros à maturité 2030.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2022 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, 595,6 millions d'euros dont 485 millions d'euros au niveau de 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 long 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 2022, le ratio de levier financier s'élève à 2,27 contre 2,03 au 31 décembre 2021.

Par ailleurs un ratio de gearing est également applicable sur 1,3 % 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 103 millions d'euros au 31 décembre 2022 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 POSITIONS DE CHANGE, DE TAUX ET DE MATIÈRES PREMIÈRES

Type d'opérations (en millions d'euros)	31 décembre 2022					31 décembre 2021				
	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Couverture d'investisse- ment net (NIH)	Non- affectés	Total	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture d'investisse- ment net (NIH)	Non- affectés	Total	
Termes	7,8				7,8	(3,9)	(0,2)		(4,1)	
Options de change	4,7				4,7	(1,0)			(1,0)	
Swaps cambistes				(0,3)	(0,3)			(0,1)	(0,1)	
Total portefeuille lié au change	12,5			(0,3)	12,2	(4,9)	(0,2)	(0,1)	(5,2)	
Total portefeuille lié au taux	5,4	(31,4)			(26,0)	(0,2)		(6,0)	(6,3)	
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	(0,5)				(0,5)	4,2			4,2	
TOTAL GROUPE BEL	17,4	(31,4)		(0,3)	(14,3)	(0,9)	(0,2)	(6,1)	(7,3)	
TOTAL ACTIFS - NON COURANTS	6,1				6,1	0,1			0,1	
TOTAL ACTIFS - COURANTS	16,7		0,3	0,2	17,2	8,2		0,1	8,3	
TOTAL PASSIFS - NON COURANTS	(0,1)	(31,4)			(31,4)	(0,4)		(6,0)	(6,4)	
TOTAL PASSIFS - COURANTS	(5,3)		(0,3)	(0,5)	(6,1)	(8,9)	(0,3)	(0,2)	(9,4)	

L'ensemble des variations de valeur sont considérées comme efficaces pour les dérivés documentés en couverture et impactent : (i) 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, (ii) Le résultat financier pour les dérivés de taux documentés en FVH, résultat annulé par l'ajustement de juste valeur des dettes couvertes.

4.15.3 — 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 couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupe en devises, documenté sous forme de couverture d'investissement net, ainsi que le risque de change de certains financements en devises.

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 2022, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2024. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2022 et 2023 sont attendus sur 2023 et impacteront les résultats de l'exercice 2023.

La valorisation des couvertures contractées par le Groupe est comptabilisée dans les postes « Autres actifs financiers » et « Autres passifs financiers ».

Au 31 décembre 2022, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en millions d'euros)	Cross	31 décembre 2022					31 décembre 2021				
		Engage- ment	Couver- ture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture d'investisse- ment net (NIH)	Non- affectés	Total	Engage- ment	Couver- ture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture d'investisse- ment net (NIH)	Non- affectés	Total
TERMES											
Achat à terme	EUR GBP	48,3	1,5			1,5	37,6	(0,9)			(0,9)
Vente à terme	EUR PLN	38,1	1,2			1,2	32,5	(0,4)			(0,4)
Achat à terme	EUR PLN	3,0									
Achat à terme	EUR USD	198,7	3,7			3,7	128,3	(2,5)	(0,2)		(2,7)
Vente à terme	EUR USD	4,6	0,1			0,1	3,4	0,2			0,2
Achat à terme	Autres	58,4	1,0			1,0	63,2	(0,4)			(0,4)
Vente à terme	Autres	11,0	0,3			0,3	0,9	0,2			0,2
OPTIONS DE CHANGE											
Achat de call	EUR GBP	58,5	1,4			1,4	51,5	0,3			0,3
Vente de call	EUR GBP	4,5									
Vente de put	EUR GBP	31,5	(0,1)			(0,1)	25,6	(0,3)			(0,3)
Achat de put	EUR PLN	46,5	1,1			1,1	30,0	0,2			0,2
Vente de call	EUR PLN	16,0	(0,1)			(0,1)	11,3	(0,2)			(0,2)
Achat de call	EUR USD	244,2	3,1			3,1	93,2	0,1			0,1
Vente de put	EUR USD	165,0	(1,8)			(1,8)	42,7	(1,3)			(1,3)
Achat de call	Autres	37,2	1,5			1,5	56,0	0,5			0,5
Vente de put	Autres	17,5	(0,4)			(0,4)	25,0	(0,3)			(0,4)
Vente de call	Autres						2,0				
SWAPS CAMBISTES											
Swap acheteur à terme	EUR GBP	2,6									
Swap vendeur à terme	EUR GBP	29,1			(0,3)	(0,3)	22,9				
Swap acheteur à terme	EUR PLN	19,7			0,1	0,1					
Swap vendeur à terme	EUR PLN	4,2					3,0				
Swap acheteur à terme	EUR USD	23,4									
Swap vendeur à terme	EUR USD	96,6			(0,2)	(0,2)	84,4			(0,1)	(0,1)
Swap vendeur à terme	Autres	36,3			0,1	0,1	18,2				
Swap acheteur à terme	Autres	12,6					10,5				
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE						12,2	(5,2)				
TOTAL ACTIFS - NON COURANTS						0,7					0,1
TOTAL ACTIFS - COURANTS						16,1					4,1
TOTAL PASSIFS - NON COURANTS						(0,1)					(0,1)
TOTAL PASSIFS - COURANTS						(4,6)					(9,4)

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 2022, 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 12,5 millions d'euros, contre une valeur négative de 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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 l'ordre de 3,3 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 l'ordre de 1 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 l'ordre de 0,8 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2022, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2023 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 81% et 100% selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

4.15.4 — GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Le groupe est également exposé au risque d'évolution des taux d'intérêts à la hausse pour ses refinancements futurs pouvant entraîner 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 2022, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en millions d'euros)	Devise	31 décembre 2022				31 décembre 2021			
		Engagement	Couverture de flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Total	Engagement	Couverture de flux de trésorerie (CFH)	Non- affectés	Total
PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE TAUX									
Swap payeur taux fixe	EUR	125,0	5,4		5,4	35,0	(0,2)		(0,2)
Swap receveur taux fixe	EUR	72,5		(11,2)	(11,2)	72,5		(0,9)	(0,9)
Swap receveur taux fixe	USD	70,3		(20,2)	(20,2)	66,2		(4,9)	(4,9)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/ CAD					5,2		(0,2)	(0,2)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX		0,0	5,4	(31,4)	(26,0)	0,0	(0,2)	(6,0)	(6,3)
TOTAL ACTIFS - NON COURANTS			5,4		5,4				
TOTAL ACTIFS - COURANTS									
TOTAL PASSIFS - NON COURANTS					(31,4)	(31,4)	(0,2)	(6,0)	(6,3)
TOTAL PASSIFS - COURANTS									

Une hausse de taux de 1% sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact positif de 3,4 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact négatif de (10,3) millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Une baisse de taux de 1% sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact négatif de (3,6) millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact positif de 11,2 millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts du Groupe.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions de devises)	Devise	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 > 2035
Swaps de taux	EUR	197,5	137,5	137,5	137,5	137,5	31,3	31,3	
Swaps de taux	USD	75	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0

ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT (HORS DETTES DE LOYER) PAR NATURE, ÉCHÉANCE ET NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2022			Impact des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
ÉCHÉANCE									
2023	(40,6)	(140,8)	(181,4)	(40,0)	40,0	0,0	(80,6)	(100,8)	(181,4)
2024	(503,2)	(0,7)	(503,9)				(503,2)	(0,7)	(503,9)
2025	(18,2)	(16,1)	(34,3)				(18,2)	(16,1)	(34,3)
2026	(30,1)		(30,1)				(30,1)		(30,1)
2027	(195,6)	(45,3)	(240,9)	(35,0)	35,0	0,0	(230,6)	(10,3)	(240,9)
>=2028	(263,3)	(10,0)	(273,3)	132,8	(132,8)	0,0	(130,5)	(142,8)	(273,3)
TOTAL	(1 051,0)	(212,9)	(1 263,9)	57,8	(57,8)	0,0	(993,2)	(270,7)	(1 263,9)

Les billets de trésorerie sont émis à taux fixe, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

4.15.5 — GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*debt value adjustment*) et de la CVA (*credit value adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2022.

4.15.6 — GESTION DU RISQUE DE MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe est exposé à la hausse du prix des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Compte tenu de la maturité du marché américain comparé au marché européen, les entités américaines du Groupe sont en mesure de gérer ce risque en mettant en place des couvertures.

Au 31 décembre 2022, les sociétés Bel et Bel Brands avaient ainsi les positions suivantes :

Type d'opérations	31 décembre 2022			31 décembre 2021		
	Nombre de contrats	Couvertures des transactions futures (CFH)	Valeur de marché (en milliers d'euros)	Nombre de contrats	Couvertures des transactions futures (CFH)	Valeur de marché (en milliers d'euros)
CME CLASS III MILK						
Achat de Future	684	(0,8)	(0,8)			
Achat de Forward				487	2,0	2,0
Achat de Call	693	0,8	0,8	216	1,1	1,1
Achat de Put	28					
Vente de Put	395	(0,3)	(0,3)	207		
TOTAL CME CLASS III MILK		(0,3)	(0,3)		3,1	3,1
CME CASH SETTLED CHEESE						
Achat de Forward				10		
Achat de Call	288	0,3	0,3	53	0,1	0,1
Vente de Call				33		
Achat de Future	330	(0,1)	(0,1)	404	0,9	0,9
Vente de Future				33	0,1	0,1
Achat de Put	288	(0,3)	(0,3)	43		
TOTAL CME CASH SETTLED CHEESE		(0,1)	(0,1)		1,1	1,1
CME CASH SETTLED BUTTER						
Achat de Forward				7		
TOTAL CME CASH SETTLED BUTTER		0,0	0,0		0,0	0,0
TOTAL U.S.		(0,5)	(0,5)		4,2	4,2
TOTAL GROUPE BEL		(0,5)	(0,5)		4,2	4,2
TOTAL ACTIFS - NON COURANTS						
TOTAL ACTIFS - COURANTS		1,1	1,1		4,2	4,2
TOTAL PASSIFS - NON COURANTS			0,0			
TOTAL PASSIFS - COURANTS		(1,6)	(1,6)			

La valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 0,5 million d'euros au 31 décembre 2022, contre une valeur positive de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2021.

4.15.7 — 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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022			31 décembre 2021		
	Niveau 1	Niveau 2	Total	Niveau 1	Niveau 2	Total
Dérivés de change		12,2	12,2		(5,2)	(5,2)
Dérivés de taux		(26,0)	(26,0)		(6,3)	(6,3)
Dérivés matières premières		(0,5)	(0,5)	4,2		4,2
TOTAL DÉRIVÉS		(14,3)	(14,3)	4,2	(11,4)	(7,3)
Valeurs mobilières de placement	173,2		173,2	122,6		122,6
TOTAL	173,2	(14,3)	158,9	126,8	(11,4)	115,3

4.16 — AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COURANTS

Les autres actifs et passifs financiers courants inscrits au bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Autres actifs financiers courant	20,2	10,2
Comptes courants - actif	2,6	3,7
Montant des instruments dérivés - actif	17,2	6,3
Autres actifs financiers	0,4	0,1
Autres passifs financiers courant	6,1	13,6
Montant des instruments dérivés - passif	6,1	13,6

Le détail des instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif, analysés en Note 4.15, est le suivant :

Détail des positions des instruments dérivés (en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Couverture sur change	11,5	(5,2)
Couverture sur taux		(6,3)
Couverture sur MP USA	(0,5)	4,2
TOTAL	11,1	(7,3)
Positions actives - Net	17,2	6,3
Positions passives - Net	(6,1)	(13,6)

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)	2022	2021
Variation des stocks et des provisions	(104,3)	(2,0)
Variation des créances clients et autres créances	85,5	(20,9)
Variation des fournisseurs et autres dettes	118,0	14,7
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTS	99,2	(8,2)

5.2 — FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les principales acquisitions de l'exercice concernant :

- l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du groupe MOM (voir Notes 4.2 et 4.3) ;
- la rénovation de nos recettes et le lancement de nombreuses innovations pour proposer des produits toujours plus naturels, en cohérence avec notre engagement de long terme en faveur d'une alimentation plus saine ;
- l'investissement dans le végétal ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité, 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)	2022	2021
Variation des comptes courants avec :		
Unibel	(6,3)	(39,2)
Autres sociétés non consolidées	(0,5)	(39,7)
TOTAL	(6,8)	(79,0)

5.3.2 — VARIATION DE L'ENDETTEMENT

(en millions d'euros)	Émissions	Remboursements	Reclassements	Variations de périmètre	
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2021 (VOIR NOTE 4.14)					1 138,2
Dont :					
Emprunt obligataire	146,4	(6,6)	26,0		
NEU MTN ^(a)	60,0	(10,0)			
Emprunts auprès des établissements de crédit	103,8	(1,1)	(20,0)	1,2	
NEU CP ^(b)	351,5	(389,0)			
Participation des salariés	0,8	(2,2)			
Autres emprunts et dettes	1,6	(1,3)		0,3	
VARIATIONS DE L'EXERCICE DE LA DETTE BRUTE	664,1	(410,2)	6,0	1,5	261,4
AUTRES VARIATIONS DE FINANCEMENT					(25,1)
Dettes de loyer					(18,8)
Comptes courants passif					(6,3)
EFFETS DES CONVERSIONS					(0,3)
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2022 (VOIR NOTE 4.14)					1 374,2

(a) Negotiable European Medium Term Notes.

(b) Negotiable European Commercial Paper.

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

Les variations de l'endettement intégrés en « Autres variations de financement » correspondent à des effets de variations de trésorerie, à l'exception d'un montant de 14,8 millions d'euros au titre des dettes de location financement.

NOTE 6 | ENGAGEMENTS FINANCIERS

6.1 — TABLEAU DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en millions d'euros)	2022	2021
ENGAGEMENTS DONNÉS	111,5	64,6
ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ	14,5	7,1
Garanties financières données	4,5	4,1
Autres	10,0	3,0
ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ÉMETTEUR	97,1	57,5
Commandes d'immobilisations	57,4	26,2
Contrats de location	8,5	7,2
• à moins d'un an	2,1	2,4
• entre un et cinq ans	6,4	4,8
Contrats de sous-traitance	21,1	21,9
Autres	10,0	2,2

(en millions d'euros)	2022	2021
ENGAGEMENTS REÇUS	759,8	542,8
ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ	726,7	520,0
Lignes de crédit reçues et non utilisées	726,7	520,0
ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ÉMETTEUR	33,1	22,8
Garanties financières reçues	31,3	21,5
Autres	1,8	1,3

En novembre 2022, Bel a renouvelé pour la sixième année consécutive son accord avec l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO) pour une durée de 15 mois. Il prévoit une revalorisation du prix du lait pour le quatrième trimestre 2022, et pour l'année 2023, sur la totalité des volumes collectés, soit 415 millions de litres.

Ce nouveau partenariat permet d'offrir aux producteurs laitiers de la visibilité sur les prix et les volumes, dans la durée, et ainsi de soutenir la viabilité économique des 700 exploitations laitières françaises et la poursuite du développement de pratiques agricoles plus durables.

L'accord garantit :

- un prix de référence annuel MonBBLait fixé à 471 euros/1000L (base 38/32, avec primes pour la mise aux

pâturages des troupeaux et une alimentation animale sans OGM) ;

- un prix projeté 2023, toutes qualités moyennes comprises à 496 euros/1000L ;
- 100 % des 700 exploitations avec accès des vaches aux pâturages et nourries sans OGM (<0,9 %) ;
- 100 % des exploitations engagés dans la labellisation Bas Carbone depuis 2021 ;
- 100 % des exploitations engagées dans une démarche de réduction carbone, avec la réalisation de diagnostic CAP'2ER et la définition de plans d'action spécifiques pour chaque ferme.

Dans le cadre de l'acquisition de la société All In Foods, le Groupe a reçu une promesse de vente réalisable à la demande de Bel au plus tard le 15 janvier 2025.

NOTE 7 | LITIGES

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la

Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires au 31 décembre 2022.

NOTE 8 | PARTIES LIÉES

8.1 — AVANTAGES AUX DIRIGEANTS

(en millions d'euros)	2022	2021
Rémunérations et avantages en nature	7,1	7,7
Rémunérations des activités des administrateurs	0,2	1,2
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	7,4	8,9
Actions gratuites	0,9	0,7
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	0,9	0,7

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif.

8.2 — RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

(en millions d'euros)	2022	2021
Montant des transactions	10,1	13,1
dont Unibel	2,8	5,7
dont autres sociétés non consolidées	7,2	7,4
Créances associées	1,8	0,2
Dettes et comptes courants associés	20,1	27,9
dont Unibel	18,1	25,2
dont autres sociétés non consolidées	2,5	2,7
Titres Unibel	194,4	195,4

Au 31 décembre 2022, le montant des transactions avec les parties liées comprend 2,8 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 2,6 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 7,2 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 18,1 millions d'euros en compte courant, contre 25,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2022, pour un montant de 194,4 millions d'euros (voir Note 4.5).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

NOTE 9 | ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 17 janvier 2023, le groupe Bel a effectué une offre de rachat partiel de ses obligations portant intérêt au taux fixe de 1,50% d'un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2024, émises en 2017.

Le 25 janvier 2023, à la clôture de cette opération, le montant nominal accepté par Bel dans le cadre de l'Offre de Rachat s'élève 198,2 millions d'euros. Les Obligations rachetées seront annulées. Le montant nominal résiduel en circulation des Obligations s'élève à 301,8 millions d'euros.

NOTE 10 | PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

		2022		2021	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Sociétés	Pays				
PAR INTÉGRATION GLOBALE					
Bel SA	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Fromageries Picon	France	99,99	99,99	99,99	99,99
Fromageries Bel Production France	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SAS FR	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SICOPA ⁽¹⁾	France	0,00	0,00	100,00	100,00
SOFICO	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOPAIC	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Boursin SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Newton Holding	France	100,00	100,00	85,83	88,01
MBMA Holding SAS	France	100,00	100,00	85,83	88,01
MBMA SAS	France	100,00	100,00	85,83	88,01
Mont Blanc SAS	France	100,00	100,00	85,83	88,01
Materne SAS	France	100,00	100,00	85,83	88,01
MOM Investissements	France	100,00	100,00	50,00	50,00
All In Foods S.A.R.L	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel South Africa	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands Deutschland	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne Canada	Canada	100,00	100,00	85,83	88,01
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

(1) Le 1^{er} septembre 2022 une opération de *Transmission Universelle de Patrimoine* (TUP) de SICOPA dans Bel SA a été réalisée avec un effet rétroactif fiscal au 1^{er} janvier 2022.

Sociétés	Pays	2022		2021	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne North America Corp.	États-Unis	100,00	100,00	85,83	88,01
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products company	Iran	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Italia Company S.r.l	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Japon	Japon	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	67,99	67,99	67,99
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Africa	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Safilait	Maroc	0,00	0,00	100,00	90,40
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	99,88	99,88
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syry Cesko	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Quesos Bel Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel India	Inde	100,00	100,00	0,00	0,00
Bel Arabie Saoudite	Arabie Saoudite	100,00	100,00	0,00	0,00
Shandong Jun Jun Cheese Co., Ltd	Chine	70,00	70,00	0,00	0,00
PAR MISE EN EQUIVALENCE					
Britannia Dairy Private Limited	Inde	49,00	49,00	0,00	0,00

NOTE 11 | HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	Grant Thornton				PWC				Deloitte	
	Montants		%		Montants		%		Montants	%
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2021	2021
CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS										
Émetteur	214	133	23 %	36 %	214	133	25 %	89 %	133	36 %
Filiales intégrées globalement	664	185	72 %	50 %	527	5	62 %	3 %	124	34 %
SOUS-TOTAL	878	318	95 %	86 %	741	138	88 %	92 %	257	70 %
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES										
Émetteur	49	42	5 %	11 %	84	12	10 %	8 %	108	29 %
Filiales intégrées globalement		12		3 %	20	0	2 %	0 %	0	0 %
SOUS-TOTAL	49	54	5 %	14 %	104	12	12 %	8 %	108	30 %
TOTAL	927	372	100 %	100 %	845	150	100 %	100 %	365	100 %

Il s'agit des honoraires perçus par les Commissaires aux comptes de l'émetteur pour la certification des comptes de l'entité consolidante et de ses filiales intégrées.

Les services autres que la certification des comptes recouvrent principalement des attestations concernant les

covenants et les subventions ainsi que la mission d'organisme tiers indépendant portant sur la déclaration de performance extra-financière.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée générale

BEL

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société BEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble

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 2022, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits respectivement au bilan pour une valeur nette comptable de 849 millions d'euros et 493 m€, soit 32,2 % 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, de la sensibilité de ces évaluations, 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, 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 desquels 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'indice de perte de valeur identifié 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. nous avons vérifié que la note 4.1 et 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés donne 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 S.A. par votre Assemblée générale du 12 mai 2010 pour Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet Grant Thornton était dans la 13^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa 2^e 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. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois

rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent

les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2023

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet

5.5.2 | ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2022

COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2022

COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		44,3	115,4
Production vendue			
• ventes		1 193,8	1 106,3
• travaux			
• prestations de services			
• produits des activités annexes		46,0	46,5
Total production vendue		1 239,8	1 152,8
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 743,3)	3	1 284,1	1 268,2
Production stockée			
• encours de production de biens			
• encours de production de services		(1,4)	(1,9)
• produits		11,8	(13,1)
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		10,4	(15,0)
Production immobilisée		12,2	13,4
Subventions d'exploitation		0,4	1,1
Reprises sur provisions (et amortissements)		2,6	3,2
Transferts de charges	4	28,3	27,7
Autres produits		74,3	68,7
TOTAL I		1 412,3	1 367,3
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
achats de marchandises		11,0	75,6
variation des stocks de marchandises		9,0	(7,1)
Total coût d'achat marchandises vendues		20,0	68,5
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
• achats stockés d'approvisionnements			
matières premières			
autres approvisionnements		1,5	0,7
• variation des stocks d'approvisionnements		(0,1)	0,1
• achats de sous-traitance		924,7	777,8
• achats non stockés de matières et fournitures		12,1	10,5
• services extérieurs			
personnel extérieur	5	6,4	6,6
loyers en crédit-bail			
autres		332,7	396,5
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 277,3	1 192,2

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021
Impôts, taxes et versements assimilés			
• sur rémunérations		4,4	4,1
• autres		7,3	6,8
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		11,7	10,9
Charges de personnel			
• salaires et traitements		92,7	88,3
• charges sociales		39,4	38,0
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	132,1	126,3
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• sur immobilisations : dotations aux amortissements		10,5	9,7
• sur immobilisations : dotations aux provisions			
• sur actif circulant : dotations aux provisions		0,1	0,2
• pour risques et charges : dotations aux provisions		4,9	1,8
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		15,5	11,7
Autres charges		18,9	18,3
TOTAL II		1 475,5	1 427,9
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		(63,2)	(60,6)
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		115,4	118,4
D'autres valeurs mobilières et créances de l'Actif immobilisé			
Autres intérêts et produits assimilés		775,1	3,8
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		27,1	18,5
Différences positives de change		96,8	60,1
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement			
TOTAL V		1 014,4	200,8
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		22,0	5,4
Intérêts et charges assimilées		28,4	24,7
Différences négatives de change		94,5	46,8
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement		42,3	0,2
TOTAL VI		187,2	77,1
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	6	827,2	123,7
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I - II + III - IV + V - VI)		764,0	63,1

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		0,1	1,8
Sur opérations en capital			
• produits des cessions d'éléments d'actif		3,7	1,1
• subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice			
• autres			
Total sur opérations en capital		3,7	1,1
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		10,9	8,4
TOTAL VII		14,7	11,3
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		2,2	3,6
Sur opérations en capital			
• valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		6,3	15,8
• autres		0,7	0,5
Total sur opérations en capital		7,0	16,3
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• dotations aux provisions réglementées		13,3	14,3
• dotations aux amortissements et aux autres provisions		1,0	0,3
Total dotations amortissements et provisions		14,3	14,6
TOTAL VIII		23,5	34,5
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	7	(8,8)	(23,2)
Participation des salariés aux résultats	IX	2,4	4,1
Impôts sur les bénéfices	X 8	(6,6)	(17,4)
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	XI	2 441,4	1 579,4
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)	XII	1 682,0	1 526,2
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		759,4	53,2

BILANS COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE

ACTIF

		2022			2021
(en millions d'euros)	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés logiciels, droits et valeurs similaires		128,8	93,0	35,8	30,2
Fonds commercial		221,5		221,5	221,5
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		14,3		14,3	14,7
Avances et acomptes versés sur immo. inc.		0,4		0,4	0,3
		365,0	93,0	272,0	266,7
Immobilisations corporelles					
Terrains		1,0	0,6	0,4	0,4
Compte d'ordre					
Constructions		26,4	17,6	8,8	10,0
Installations techniques, matériel et outillages industriels		48,4	41,0	7,4	8,8
Autres		8,7	7,0	1,7	2,2
Immobilisations corporelles en cours		0,8		0,8	1,5
Avances et acomptes		0,1		0,1	0,1
		85,4	66,2	19,2	23,0
Immobilisations financières ^(a)					
Participations		1 810,1	145,0	1 665,1	1 396,8
Créances rattachées à des participations		646,8	0,8	646,0	636,8
Autres titres immobilisés		19,7	0,9	18,8	12,8
Prêts		6,5		6,5	6,5
Autres		23,2		23,2	23,8
		2 506,3	146,7	2 359,6	2 076,7
TOTAL I	9	2 956,7	305,9	2 650,8	2 366,4
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et encours					
Matières premières et autres approvisionnements		0,7	0,1	0,6	0,5
Encours de production [biens et services]					1,4
Produits intermédiaires et finis		16,9		16,9	14,4
Marchandises		0,3		0,3	0,3
		17,9	0,1	17,8	16,6
Avances et acomptes versés sur commandes		0,2		0,2	0,4
Créances d'exploitation ^(b)					
Créances clients et comptes rattachés		186,7	0,3	186,4	176,0
Autres	10	38,9		38,9	38,4
		225,6	0,3	225,3	214,4

(en millions d'euros)	Notes	2022			2021
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Créances diverses ^(b)	11	272,4		272,4	203,2
Capital souscrit, appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement	12	144,8		144,8	115,4
Instruments de trésorerie	13	53,0		53,0	6,8
Disponibilités		341,7		341,7	294,1
Charges constatées d'avance et compte d'attente ^(b)	14	62,8		62,8	16,1
TOTAL II		1 118,4	0,4	1 118,0	867,0
Charges à répartir sur plusieurs exercices III					
Primes de remboursement des emprunts IV		0,5		0,5	0,9
Écarts de conversion Actif V	15	17,7		17,7	5,9
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		4 093,3	306,3	3 787,0	3 240,2
(a) Dont à moins d'un an (brut)				649,4	639,1
(b) Dont à plus d'un an (brut)				2,9	0,9

PASSIF

(en millions d'euros)

	Notes	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital (dont versé : 10,3)	17	7,9	10,3
Primes d'émission, de fusion, d'apport		22,1	22,1
Écarts de réévaluation		0,1	0,1
Réserves :			
• Réserve légale		1,1	1,1
• Réserves réglementées		0,2	0,2
• Autres			487,6
Report à nouveau		490,3	681,9
Résultat de l'exercice		759,4	53,2
Subventions d'investissement		0,2	0,2
Provisions réglementées	18	47,4	42,9
TOTAL I	19	1 328,7	1 299,6
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		11,9	8,1
Provisions pour charges		6,7	3,9
TOTAL II	20	18,6	12,0
Dettes ^(a)			
Dettes financières			
• Emprunts obligataires convertibles			
• Autres emprunts obligataires	21	923,9	763,5
• Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit ^(b)	22	101,8	22,5
• Emprunts et dettes financières divers	23	344,4	327,2
		1 370,1	1 113,2
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS		0,1	0,1
Dettes d'exploitation			
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés		329,1	228,4
• Dettes fiscales et sociales		54,9	50,6
• Autres	24	51,6	43,9
		435,6	322,9
Dettes diverses			
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		11,9	10,4
• Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
• Autres	25	504,7	462,9
		516,6	473,3
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	13	64,2	12,8
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE	26	43,8	1,9
TOTAL III		2 430,4	1 924,2
Écarts de conversion Passif IV	15	9,3	4,4
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		3 787,0	3 240,2
(a) Dont à plus d'un an		1 289,8	1 059,0
Dont à moins d'un an		1 076,3	852,3
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		1,4	2,3

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	258	NOTE 18	Provisions réglementées	265
NOTE 2	Faits marquants	261	NOTE 19	Variation des capitaux propres	270
NOTE 3	Chiffre d'affaires	261	NOTE 20	Provisions pour risques et charges	270
NOTE 4	Transferts de charges	262	NOTE 21	Autres emprunts obligataires	271
NOTE 5	Rémunérations et effectifs	262	NOTE 22	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	271
NOTE 6	Résultat financier	262	NOTE 23	Emprunts et dettes financières divers	271
NOTE 7	Résultat exceptionnel	263	NOTE 24	Autres dettes d'exploitation	271
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	263	NOTE 25	Autres dettes diverses	272
NOTE 9	Actif Immobilisé	265	NOTE 26	Produits constatés d'avance et compte d'attente	272
NOTE 10	Autres créances d'exploitation	266	NOTE 27	Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	272
NOTE 11	Créances diverses	262	NOTE 28	Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	273
NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	267	NOTE 29	Engagements financiers	274
NOTE 13	Instruments de trésorerie	267	NOTE 30	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	279
NOTE 14	Charges constatées d'avance	267	NOTE 31	Événements postérieurs à la clôture	279
NOTE 15	Écarts de conversion	268	NOTE 32	États des échéances et des dettes	280
NOTE 16	Provisions pour dépréciation	264			
NOTE 17	Capital	269			

NOTE 1 | RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et des Règlements de l'Autorité des Normes Comptables.

Les règles et méthodes prescrites ont été appliquées dans le respect des principes généraux énoncés dans le Code de Commerce, et, en particulier ceux de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices, d'enregistrement des éléments en comptabilité au coût historique, de prudence et de permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les différents éléments inscrits en comptabilité ont été évalués sur la base des coûts historiques à l'exception des immobilisations corporelles et financières réévaluées dans le cadre des réévaluations légales.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

1.1 — IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Elles comprennent :

- les logiciels informatiques, amortis sur une période de cinq ans, à l'exception du projet PACE (mise en place de SAP) qui est amorti sur huit ans ;

- les fonds de commerce non amortis et soumis à des tests de dépréciation annuels, sont acquis ou reçus en apport par les sociétés du Groupe, portés à l'actif à leur prix d'acquisition ;
- le fonds commercial.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les frais accessoires sont inclus dans le coût d'acquisition.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées. Il en est de même pour les frais d'établissement.

1.2 — IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

- administratives et commerciales : 40 ans ;
- agencements immobiliers : 10 ans ;
- matériel et outillage : 5 à 20 ans ;
- véhicules : 4 à 15 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 4 à 15 ans.

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

1.3 — IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1^{er} janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

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 et les capitaux propres réévalués.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.

Les actions BEL S.A. acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition :

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

Une provision pour dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

1.4 — STOCKS ET ENCOURS

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré - premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser ; ainsi que des stocks de travaux en cours (projets informatiques développés en interne) qui seront refacturés à ses filiales.

1.5 — CRÉANCES ET DETTES

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrécouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « Créances clients et comptes rattachés ».

1.6 — VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

1.7 — OPÉRATIONS EN DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en « Écarts de conversion » pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

1.8 — PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

1.9 — ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE PENSIONS, RETRAITES ET INDEMNITÉS ASSIMILÉES

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la Convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail Bel SA sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière).

1.10 — INSTRUMENTS FINANCIERS

De par son activité et sa présence internationale, Bel SA est exposée au risque de fluctuation des changes. Depuis 2002, la Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines du Groupe.

L'intégralité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est 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.

En revanche, le risque de change sur l'investissement net dans les filiales étrangères ne fait pas l'objet de couvertures à l'exception du montant des dividendes à recevoir.

Les créances et dettes en devises figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les couvertures d'opérations déjà réalisées n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagée lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

En application de la norme ANC 2015-05 consacrée aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicables aux sociétés commerciales et industrielles pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, les gains et pertes de change relatifs aux créances/dettes commerciales sont 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. Tous les financements de Bel SA sont émis à taux variable.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Bel SA a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de floor.

1.11 — IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En France, BEL S.A est à la tête du groupe fiscal constitué par les sociétés Fromageries Bel Production France, SASFR, Fromageries Picon, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SOPAIC, Atad et Fromagerie Boursin.

BEL S.A en tant que société tête de groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale.

Les filiales intégrées constatent dans leurs comptes la charge d'impôt dont elles seraient redevables en l'absence d'intégration. Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la mère et restituées aux filiales lorsqu'elles deviennent bénéficiaires.

1.12 — SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

1.13 — CHIFFRE D'AFFAIRES

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les « autres services extérieurs », présentées en charges d'exploitation. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

1.14 — CHARGES DE PUBLICITÉ

Incluses dans les « autres services extérieurs », les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

1.15 — DISTINCTION ENTRE RÉSULTAT COURANT ET RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l'ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l'activité opérationnelle de la Société.

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle de la Société.

1.16 — RECOURS À DES ESTIMATIONS

En vue de l'établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions, titres de participation, et actifs incorporels notamment).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

NOTE 2 | FAITS MARQUANTS

EXERCICE 2022

Au cours du premier semestre 2022, le Groupe a finalisé une opération stratégique majeure entamée en 2016, en rachetant le solde du capital du groupe MOM, pour ainsi détenir l'intégralité du capital et des droits de vote du Groupe en vue d'étendre sa capacité à offrir des portions de « bien manger ».

Au cours du second semestre 2022, le Groupe a poursuivi sa stratégie d'expansion à l'international en réalisant des opérations de croissance externe structurantes, en cohérence avec ses ambitions et priorités stratégiques.

À ce titre, en août 2022, Bel a fait l'acquisition de 70 % du capital social de Shandong Junjun Cheese afin de renforcer les ambitions de croissance du Groupe en Chine avec des capacités de production et d'innovation de pointe.

Le 1^{er} septembre 2022, la société SICOPA a été fusionnée dans les comptes de Bel S.A. via une transmission universelle de patrimoine, entraînant un boni de fusion de

770,6 millions d'euros. Les principaux impacts financiers peuvent se lire en notes 6, 9, 16 et 19.

En novembre 2022, Bel et Britannia Industries Ltd. (BIL), le leader indien de l'agroalimentaire, ont signé un accord pour créer une *joint-venture* afin d'offrir aux consommateurs indiens une gamme de produits fromagers de renommée mondiale, nutritifs, délicieux et accessibles. Alors que le marché du fromage est en forte croissance en Inde, cette *joint-venture* va permettre de bénéficier du réseau de distribution inégalé du Groupe Britannia, le groupe apportant sa marque et son savoir-faire fromager. Bel détient une participation de 49 % dans BDPL (Britannia Dairy Private Limited), filiale qui était détenue à 100 % par Britannia.

Le Groupe a également finalisé le 30 novembre 2022 la cession de ses participations dans les entités marocaines Safilait et Ferme Tarmast au groupe Polmlek.

NOTE 3 | CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Plan Comptable Général.

VENTILATION PAR MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

(en millions d'euros)	2022	2021
France	540,8	640,3
Autres pays d'Europe	368,3	339,1
Reste du monde	375,0	288,8
TOTAL	1 284,1	1 268,2

Le chiffre d'affaires est en hausse de 1,3 % (baisse de 4,18 % en 2021) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables -chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice, il enregistre une baisse de 1,08 % (baisse de 3,55 % en 2021).

NOTE 4 | TRANSFERTS DE CHARGES

Les transferts de charges d'un montant global de 28,3 millions d'euros, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 10,7 millions

d'euros, de frais liés aux personnels et expatriés pour 3,3 millions d'euros ainsi que de frais d'autres charges de gestion courante pour 11,7 millions d'euros.

NOTE 5 | RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunération des dirigeants
(en millions d'euros)

	2022	2021
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	0,2	0,2

La charge de rémunération des dirigeants supportée par BEL S.A. s'élève pour l'année 2022 à 6,3 millions d'euros.

Pour mémoire, les dirigeants rémunérés par Unibel sont refacturés à BEL S.A.

Effectif moyen	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'Entreprise	
	2022	2021	2022	2021
Cadres	730	746	1	0
Agents de maîtrise et techniciens	286	285	1	5
Employés	76	77	1	1
Ouvriers	0	0	0	0
TOTAL	1 092	1 108	3	6

NOTE 6 | RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'explique par :

(en millions d'euros)	2022	2021
Dividendes	78,8	81,2
Revenus des créances rattachées à participation ^(a)	36,6	37,1
Boni de fusion	770,6	
Produits de cession de valeurs mobilières	(42,3)	(0,2)
Provisions (et reprises) pour risques de change	(3,0)	(2,5)
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres	8,1	15,5
Produits/charges d'intérêt	(23,9)	20,9
Gains/Pertes de change	2,3	13,4
TOTAL	827,2	123,7

(a) Dont revenus des créances rattachées à participation des entités du groupe MOM (35,4 millions d'euros en 2022 versus 35,9 millions d'euros en 2021).

NOTE 7 | RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en millions d'euros)	2022	2021
Les provisions réglementées	(2,7)	(6,4)
Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(2,9)	(2,9)
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	(2,7)	(14,7)
Les indemnités départs	0,0	(0,5)
Les autres produits exceptionnels	0,2	1,8
Le mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(0,7)	(0,5)
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat		
TOTAL	(8,8)	(23,2)

NOTE 8 | IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Ils s'analysent en :

(en millions d'euros)	Courant	Exceptionnel	2022
Résultat comptable avant impôt et participations	764	(8,8)	755,2
Réintégrations	38,1	(0,8)	37,3
Déductions	(867,8)		(867,8)
Base imposable avant intégration fiscale	(65,7)	(9,6)	(75,3)
Incidence de l'intégration fiscale			(4,0)
Crédit d'impôt			(2,7)
TOTAL IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS			(6,7)

INCIDENCES DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS FUTURS

Bases d'impôt	Solde 31 décembre 2022	Variation année 2022	Solde 31 décembre 2021
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	49,3	6,6	42,7
Réévaluation	1,8	0	1,8
Instruments financiers	2,2	0,6	1,6
Autres différences temporaires	3,2	1,4	1,8
TOTAL 1	56,5	8,6	47,9
ALLÈGEMENT EN BASE			
Avantages au personnel	9,9	-2,2	12,1
Actualisation des dépôts et cautionnements	2,0	0	2,0
Différence d'évaluation des stocks	4,2	3,7	0,5
Provision pour risques et charges	0,1	0	0,1
Charges non déductibles	1,8	0	1,8
Participation des salariés	1,9	-2,4	4,3
Provision pour dépréciation d'actif	1,6	0	1,6
Location-financement	1,5	0	1,5
Autres différences temporaires	2,6	-0,9	3,5
TOTAL 2	25,6	-1,8	27,4
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	30,9	10,4	20,5
ACCROISSEMENT/ALLÈGEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	7,3	2,3	5,0
Taux effectif d'impôt 2021 = 28,41 %			
Taux effectif d'impôt 2022 = 25,83 %			

En 2022, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25 % augmenté de 3,3 %, soit 25,83 %.

NOTE 9 | ACTIF IMMOBILISÉ

EXERCICE 2022

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2021	Augmen- tations	Diminu- tions	Transferts	Valeur brute au 31 décembre 2022
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	116,8	3,8		8,2	128,8
Fonds commercial	221,5				221,5
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	14,7	9,2	1,4	(8,2)	14,3
Avances et acomptes	0,3	0,2		(0,1)	0,4
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	27,3	0,1	0,1	0,1	27,4
Installations techniques, matériels et outillages	48,3	0,5	1,0	0,6	48,4
Autres	8,5	0,2			8,7
Immobilisations corporelles en cours	1,5	(0,1)		(0,6)	0,8
Avances et acomptes	0,1				0,1
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations	1 398,9	417,0	5,8		1 810,1
Autres	680,8	810,4	795,0		696,2
TOTAL	2 518,7	1 241,3	803,3		2 956,7

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Augmen- tations	Diminu- tions	31 décembre 2022
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	85,0	6,4	0,1	91,3
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	16,9	1,4	0,1	18,2
Installations techniques, matériels et outillages	39,5	2,0	0,5	41,0
Autres	6,3	0,7		7,0
TOTAL	147,7	10,5	0,7	157,5

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 2022.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 12 millions d'euros.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La variation de ce poste de +0,3 million d'euros porte principalement sur :

- l'acquisition de matériel pour les Centres de Recherche (+0,7 million d'euros), la Maison de la Vache Qui Rit (+0,1 million d'euros), la DSI (+0,3 million d'euros).
- La mise au rebut de matériel industriel (-0,5 million d'euros).

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

La valeur brute des participations a augmenté de 411,2 millions d'euros en 2022 (voir tableau des filiales et des participations). Cette évolution est liée aux opérations ci-dessous :

Acquisition de titres pour 338,4 millions d'euros

Newton holding	184,8
MOMI	23,4
JUN JUN	66,0
BRITANNIA	57,3
FERME TARMAS	2,7
BEL CÔTE D'IVOIRE	4,2

Cession de titres pour 5,8 millions d'euros

FERME TARMAS	5,8
--------------	-----

Mouvements suite à la TUP SICOPA pour 78,6 millions d'euros

Transmission des titres détenus par SICOPA à BEL SA	858,8
Annulation des Titres SICOPA chez BEL SA	780,2

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes (hors intérêts courus de 1,7 million d'euros)

Newton holding	526,6
Materne North America	80,0
Bel Brands USA	32,8
Bel Tunisie Distribution	0,8

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100% depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 75 417 actions propres pour une valeur de 21,8 millions d'euros ; pour rappel, nous détenons 80 620 actions propres au 31 décembre 2021 pour une valeur de 22,7 millions d'euros.

Également, nous avons dans les comptes une provision pour dividendes à recevoir d'un montant de 4,9 millions d'euros.

NOTE 10 | AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2022	2021
Fournisseurs et comptes rattachés	17,5	20,4
TVA	21,1	17,0
dont remboursement de crédits de TVA demandés	5,4	1,8
Autres	0,3	1,0
TOTAL	38,9	38,4

NOTE 11 | CRÉANCES DIVERSES

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2022	2021
Créance d'IS	5,5	14,1
Comptes courants	262,7	184,5
Comptes d'intégration fiscale		
Autres	4,2	4,6
TOTAL	272,4	203,2

Au 31 décembre 2022, les encours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en millions d'euros)	2022	2021
Fromageries Bel Production France	73,6	34,1
Fromageries Bel Production France KSA		0,4
Bel Canada		11,4
Fromageries Boursin	7,5	1,7
Bel Brands Deutschland GmbH	8,0	19,8
Bel Italia Company SRL		0,1
Bel Syriy Cesko	1,1	
Bel Côte d'Ivoire	0,8	5,1
Bel Polska	14,5	4,3
MBMA	90,9	65,8
Mont Blanc	9,0	13,2
Bel Karper	2,7	4,7
Materne North America	40,5	
Materne Canada	0,6	
All In Foods	13,4	12,5
Autres (inférieures à 1 millier d'euros)	0,1	
TOTAL	262,7	173,1

D'autre part, les sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale étaient redevables, au titre du solde de l'impôt sur les bénéfices, d'une somme de 0,04 million d'euros (11,4 millions d'euros en 2021).

NOTE 12 | VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

La trésorerie disponible est placée en valeurs mobilières dont l'évaluation, sur la base du dernier cours ou de la dernière valeur liquidative connus s'élève à 144,8 millions d'euros (115,4 millions d'euros en 2021).

NOTE 13 | INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif - reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice.

S'agissant d'opérations de couverture, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance et compte d'attente pour les pertes latentes ; produits constatés d'avance et compte d'attente pour les profits latents ;
- et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

NOTE 14 | CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Les charges constatées d'avance concernent l'*Exploitation* pour 5,2 millions d'euros (3,9 millions d'euros en 2021) et le *Financier* pour 57,6 millions d'euros (12,1 millions d'euros en 2021).

NOTE 15 | ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	0,5	0,5	
• sur créances	4,0	2,5	1,5
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières	13,1	7,2	5,9
• sur dettes	0,1	0,1	
TOTAL	17,7	10,3	7,4
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières	7,7	7,7	
• sur créances	0,4	0,3	
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières			
• sur dettes	1,2	1,2	
TOTAL	9,3	9,1	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 | PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION

(en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1,6			1,6
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	3,0	144,5	0,7	146,8
Stocks et encours	0,1			0,1
Clients	0,8		0,5	0,3
Créances diverses				
Valeurs mobilières de placement		21,6	21,6	
TOTAL	5,5	166,1	22,8	148,8
Dont dotations et reprises :				
d'exploitation			0,5	
financières		166,1	22,3	
exceptionnelles				

Les dotations sur immobilisations financières et valeur mobilières de placement sont principalement constituées des reprises des dotations dans le cadre de la TUP Sicopa (151,9 millions d'euros). Les reprises de provisions

financières sont constituées de la reprise de provision des titres de Safilait (21,6 millions d'euros) et de la Ferme Tarmast (0,7 million d'euros).

NOTE 17 | CAPITAL

Le capital social se compose de 5 280 863 actions de nominal 1,50 euros dont 75 417 étaient détenues par l'entreprise à la date du 31 décembre 2022 donnant droit à 10 073 183 droits de vote exerçables en assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2022, on dénombre 4 867 737 droits de vote double exerçables en assemblée.

NOTE 18 | PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

(en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	41,2	15,1	10,6	45,7
Provision spéciale de réévaluation ^(a)				
Plus-values réinvesties	1,7			1,7
TOTAL	42,9	15,1	10,6	47,4

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

NOTE 19 | VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)

CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 240,0
Écarts de réévaluation	
Dividendes (AG mixte du 14 mai 2021)	
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(0,1)
Provisions réglementées	6,5
Résultat de l'exercice	53,2
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 299,6
Réduction de capital (AGE du 19 septembre 2022)	(2,4)
Report à nouveau (suite réduction de capital)	(210,2)
Écarts de réévaluation	
Dividendes (AG mixte du 12 mai 2022)	(35,0)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	0,4
Réserves facultatives	(487,7)
Subventions d'investissement	
Provisions réglementées	4,6
Résultat de l'exercice	759,4
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2022	1 328,7

En 2022, il y a eu une réduction de capital par voie d'annulation de 1 591 472 actions de 1,50 euro de valeur nominale détenues en propre par la Société par suite de la transmission universelle de patrimoine résultant de la dissolution sans liquidation de la société SICOPA.

NOTE 20 | PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises utilisées	Reprises devenues sans objet	Montant à la fin de l'exercice
Litiges et risques	2,1	1,0		0,2	2,9
Pertes de change	4,9	7,9	4,9		7,9
Retenues à la source	1,1	1,0	1,0		1,1
Plan d'action gratuite	3,3	3,8	0,9		6,2
Autres	0,6			0,1	0,5
TOTAL	12,0	13,7	6,8	0,3	18,6
Dont dotations et reprises :					
<i>d'exploitation</i>		4,9	1,8	0,1	
<i>financières</i>		8,8	4,9		
<i>exceptionnelles</i>			0,1	0,2	

NOTE 21 | AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Trois emprunts obligataires et 9 Schuldschein constituent ce poste :

- un premier emprunt de 500 million d'euros contracté en avril 2017 assorti d'un coupon de 1,50 % à échéance du 24-04-2024, hors intérêts courus non échus de 5,3 millions d'euros ;
- un second 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 troisième emprunt de 150 millions de dollars (132,5 millions d'euros) contracté en novembre 2020, à échéance 2035, hors intérêts courus non échus de 0,4 million de dollars (0,3 million d'euros) ;

- un Schuldschein de 20 millions d'euros à taux fixe, à maturité 2023 ;
- cinq Schuldschein nominal en euros et à taux fixe, maturité 2025 à 2034 ;
- deux Schuldschein de nominal en euros et à taux variable, maturité 2027 et 2029 ;
- un Schuldschein de 10 millions d'euros à taux variable, maturité 2027.

Les intérêts courus non échus pour l'ensemble de Schuldschein sont de 0,8 million d'euros.

L'ensemble des emprunts, souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

NOTE 22 | EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Ce poste est principalement composé du Prêt Participatif Relance pour 100 millions d'euros, à maturité 2030.

NOTE 23 | EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

L'essentiel de ce poste est constitué :

- de dettes rattachées à des participations avec Grupo Fromageries Bel Espana pour un montant de 140,3 millions d'euros - intérêts courus inclus (136,2 millions d'euros en 2021), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 9,6 millions d'euros - intérêts courus inclus (8,9 millions d'euros en 2021) ;
- du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 72,5 millions d'euros (110 millions d'euros en 2021), NEU MTM long terme de 70 millions d'euros (60 millions en 2021) et NEU MTM Court Terme de 51 millions d'euros (10 millions en 2021) ;
- du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 1,2 million d'euros - intérêts courus inclus (1,8 million d'euros en 2021).

NOTE 24 | AUTRES DETTES D'EXPLOITATION

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 51,6 millions d'euros (43,9 millions d'euros en 2021) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 | AUTRES DETTES DIVERSES

(en millions d'euros)	2022	2021
Dont :		
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	498,9	457,3
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	1,0	0,4
Dette provisionnée pour participation des salariés aux résultats	2,7	4,3
Autres	2,1	0,9
TOTAL	504,7	462,9

NOTE 26 | PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE

Les produits constatés d'avance concernent le *Financier* pour 43,8 millions d'euros (2,0 millions d'euros en 2021).

NOTE 27 | INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

(en millions d'euros)	2022	2021
Résultat net de l'exercice	759,4	53,2
Impôts sur les bénéfices	(6,6)	(17,4)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	752,8	35,8
Variation des provisions réglementées	4,6	6,5
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	757,3	42,3

NOTE 28 | PRODUITS À RECEVOIR, CHARGES À PAYER ET CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

PRODUITS À RECEVOIR

(en millions d'euros)	2022	2021
Créances clients et comptes rattachés	21,7	3,1
Autres créances d'exploitation	26,4	30,4
Créances diverses		
Disponibilités	0,3	0,1
TOTAL	48,4	33,6

CHARGES À PAYER

(en millions d'euros)	2022	2021
Emprunts obligataires	6,8	6,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,5	0,3
Emprunts et dettes financières divers	12,5	8,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	99,2	85,8
Dettes fiscales et sociales	47,2	43,2
Autres dettes d'exploitation	39,4	43,3
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,8	0,6
Autres dettes diverses	0,3	
TOTAL	206,6	187,5

CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

(en millions d'euros)	2022	2021
Créances clients et comptes rattachés	0,3	0,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		

La Société n'effectue pas de paiement par effet de commerce, elle s'acquitte de ses dettes par virements bancaires.

NOTE 29 | ENGAGEMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2022	2021
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Cautions bancaires	0,2	0,2
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzaneh et Bel Australia)	0,2	0,2
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...		
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 29.1 ci-dessous)	10,0	12,1
dont dirigeants	0,1	
TOTAL	10,4	12,5
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. note 29.2 ci-dessous)	550,0	520,0
Financements non perçus (lignes Schuldschein)	73,3	
Cautions sur créances clients Export	6,9	7,5
TOTAL	630,2	527,5
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVISES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières (cf. note 29.3 ci-dessous)	36,0	41,4
• à moins de un an	7,2	6,9
• de un à cinq ans	28,8	27,6
• supérieur à 5 ans		6,9
Put sur minoritaires All In Foods	27,5	27,5
Locations mobilières	2,9	3,4
• à moins de un an	1,2	1,8
• de un à cinq ans	1,7	1,6
• supérieur à 5 ans		
Commandes d'immobilisations	1,6	3,4
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. note 29.4 ci-dessous)	7,5	3,2
TOTAL	75,5	78,9

29.1 — ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES SIMILAIRES

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 62 ans et progressivement 65 ans selon l'année de naissance pour les cadres,
 - 60 ans et progressivement 63 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 :

- 2022 : 3,75 % nominal dont inflation de 2,1 %,
- 2021 : 1,1 % nominal dont inflation de 1,8 %.

Conformément à la position de l'IFRIC, validée par l'IASB fin mai 2021, pour les régimes postemploi, avec condition de présence et dépendant de l'ancienneté, les services rendus ne sont reconnus que sur les dernières années de carrière qui octroient des droits aux salariés au moment de son départ.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les Engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

29.2 — INSTRUMENTS FINANCIERS

29.2.1 — GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

29.2.2 — GESTION DU RISQUE FINANCIER ET DE LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2022, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2027, voir 2028 et 2029 en cas d'extension. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de Commercial Papers d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 72,5 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 120 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 coté sur Euronext de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- 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 sous format Schuldschein de 122 millions d'euros et 10 millions de dollar maturité de 2025 à 2034 ;
- un 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 2022, ce ratio s'élève à 2,27 contre 2,03 au 31 décembre 2021.

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 et fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le département Trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiement intragroupe.

29.2.3 — GESTION DU RISQUE DE CHANGE

La société Bel, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Bel est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES DE VARIATION DE TAUX DE CHANGE

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le département Trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le département Trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

La société Bel couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2022, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2024. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2022 et 2023 sont attendus sur 2023 et impacteront les résultats de l'exercice 2023.

COUVERTURE DES RISQUES DE VARIATIONS DES COURS DE CHANGE SUR LES IMPORTATIONS, EXPORTATIONS ET TRANSACTIONS FINANCIÈRES

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des cross currency swaps pour gérer son risque de change.

SITUATION COMPARATIVE DES POSITIONS DE CHANGE, DE TAUX ET DE MATIÈRES PREMIÈRES

VALORISATION DES COUVERTURES CONTRACTÉES PAR LA SOCIÉTÉ BEL SA

Type d'opérations (en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
	Valeur de marché	Valeur de marché
TERMES	7,8	(4,1)
OPTIONS DE CHANGE	4,7	(1,0)
SWAPS CAMBISTES	(0,3)	(0,1)
TOTAL PORTEFEUILLE LIE AU CHANGE	12,2	(5,2)
TOTAL PORTEFEUILLE LIE AU TAUX	(26,0)	(6,3)
Total groupe BEL	(13,8)	(11,5)
Total Actifs - non courants	6,1	0,1
courants	16,1	4,1
Total Passifs - non courants	(31,4)	(6,4)
courants	(4,6)	(9,4)

Au 31 décembre 2022, la société Bel SA avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en millions d'euros)		31 décembre 2022		31 décembre 2021	
		Cross	Engagement	Total	Engagement
Portefeuille lié au risque de change					
1 - TERMES					
Achat à terme	EUR GBP	48,3	1,5	37,6	(0,9)
Vente à terme	EUR PLN	38,1	1,2	32,5	(0,4)
Achat à terme	EUR PLN	3,0	-	-	-
Achat à terme	EUR USD	198,7	3,7	128,3	(2,7)
Vente à terme	EUR USD	4,6	0,1	3,4	0,2
Achat à terme	Autres	58,4	1,0	63,2	(0,4)
Vente à terme	Autres	11,0	0,3	0,9	0,2
2 - OPTIONS DE CHANGE					
Achat de call	EUR GBP	58,5	1,4	51,5	0,3
Vente de call	EUR GBP	4,5	-	-	-
Vente de put	EUR GBP	31,5	(0,1)	25,6	(0,3)
Achat de put	EUR PLN	46,5	1,1	30,0	0,2
Vente de call	EUR PLN	16,0	(0,1)	11,3	(0,2)
Achat de call	EUR USD	244,2	3,1	93,2	0,1
Vente de put	EUR USD	165,0	(1,8)	42,7	(1,3)
Achat de call	Autres	37,2	1,5	56,0	0,5
Vente de put	Autres	17,5	(0,4)	25,0	(0,4)
Vente de call	Autres	-	-	2,0	-
3 - SWAPS CAMBISTES					
Swap acheteur à terme	EUR GBP	2,6	-	-	-
Swap vendeur à terme	EUR GBP	29,1	(0,3)	22,9	-
Swap acheteur à terme	EUR PLN	19,7	0,1	-	-
Swap vendeur à terme	EUR PLN	4,2	-	3,0	-
Swap acheteur à terme	EUR USD	23,4	-	-	-
Swap vendeur à terme	EUR USD	96,6	(0,2)	84,4	(0,1)
Swap vendeur à terme	Autres	36,3	0,1	18,2	-
Swap acheteur à terme	Autres	12,6	-	10,5	-
TOTAL PORTEFEUILLE LIE AU CHANGE			12,2	(5,2)	
Total Actifs - non courants			0,7	0,1	
courants			16,1	4,1	
Total Passifs - non courants			(0,1)	(0,1)	
courants			(4,6)	(9,4)	

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 en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de changes annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de

couverture de la société Bel avec ses filiales au 31 décembre 2022 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2022 et encaissé sur 2023.

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2022, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2023 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 81 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de

modèles de valorisation. Le Département trésorerie Groupe possède en interne les outils nécessaires aux calculs des

valorisations. Néanmoins, le groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

29.2.4 — GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de

dérivés de taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2022, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en millions d'euros)	Devises	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
		Engagement	Total	Engagement	Total
Portefeuille lié au risque de taux					
Swap emprunteur taux fixe	EUR	125,0	5,4	35,0	(0,2)
Swap receveur taux fixe	EUR	72,5	(11,2)	72,5	(0,9)
Swap receveur taux fixe	USD	70,3	(20,2)	66,2	(4,9)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CAD	-	-	5,2	(0,2)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			(26,0)		(6,3)
Total Actifs - non courants			5,4		-
courants			-		-
Totals Passifs - non courants			(31,4)		(6,3)
courants			-		

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts de la société Bel.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions de devises)		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 >2035
Swaps de taux	EUR	197,5	137,5	137,5	137,5	137,5	31,3	31,3	-
Swaps de taux	USD	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0

29.2.5 — GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (debt value adjustment) et de la CVA (credit value adjustment) sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2022.

29.2.6 — GESTION DU RISQUE DE MATIÈRES PREMIÈRES

Au 31 décembre 2022, la société Bel n'a pas de risque sur les matières premières.

29.2.7 — GESTION DU RISQUE ACTION

Au 31 décembre 2022, Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

29.3 — LOCATIONS IMMOBILIÈRES

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les 5 prochaines années pour un montant global de 35,9 millions d'euros.

29.4 — PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs et la provision constituée pour 6,3 millions d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Plan 2022b actions	Plan 2022a actions	Plan 2020 cash	Plan 2020 actions	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine ^(a)	18 430	15 324	6 245	14 748	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	100	100	
nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2022	17 917	14 801	5 120	12 085	
Valeur de l'action en euros	280,00	277,01	289,00	183,81	
Montant en charges en 2020			0,9	1,3	2,2
Montant en charges en 2021			0,4	0,3	0,7
Montant en charges en 2022	1,8	1,9	0,5	0,4	4,6

(a) Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2020 de BEL S.A pour un montant de 0,6 million d'euros représentant 8 905 actions, la provision relative au plan cash 2022a de BEL S.A pour un

montant de 0,3 million d'euros représentant 11 381 actions et la provision relative au plan cash 2022b de Bel S.A pour un montant de 0,2 million d'euros représentant 14 198 actions.

29.5 — AUTRES ENGAGEMENTS

| PROCÈS ET LITIGES

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la

Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

NOTE 30 | IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DU GROUPE

Les comptes de BEL S.A, société mère du groupe Bel, sont inclus dans la consolidation du Groupe Unibel, dont le Siège social se situe au 2, Allée de Longchamp, 92150 Suresnes.

Une copie des états financiers peut être obtenue à cette adresse et consultable sur le site www.groupe-bel.com

NOTE 31 | ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 17 janvier 2023, le groupe Bel a effectué une offre de rachat partiel de ses obligations portant intérêt au taux fixe de 1,50% d'un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2024, émises en 2017. Le 25 janvier 2023, à la clôture de cette opération, le montant nominal accepté

par Bel dans le cadre de l'Offre de Rachat s'élève 198,2 millions d'euros. Les Obligations rachetées seront annulées. Le montant nominal résiduel en circulation des Obligations s'élève à 301,8 millions d'euros.

NOTE 32 | ÉTATS DES ÉCHÉANCES ET DES DETTES

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance	
		à 1 an au +	à + de 1 an ^(e)
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	646,8	646,8	
Prêts ^(a)	6,5	0,4	6,1
Autres	42,9	2,2	40,7
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	186,7	186,7	
Autres	311,2	311,2	
Charges constatées d'avance	62,8	59,9	2,9
TOTAL	1 256,9	1 207,2	49,7
DETTES			
Autres emprunts obligataires ^(b)	923,9	26,9	897,0
Emprunts ^(b) et dettes auprès des établissements de crédit ^(c)	101,8	1,8	100,0
Emprunts et dettes financières divers ^{(b) (d)}	344,4	273,4	71,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	329,1	329,1	
Dettes fiscales et sociales	54,9	46,4	8,5
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11,9	11,9	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(d) (e)}	556,3	556,3	
Produits constatés d'avance	43,8	43,8	
TOTAL	2 366,1	1 289,6	1 076,5
(a) Prêts accordés en cours d'exercice	0,4		
Prêts récupérés en cours d'exercice			
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice	666,5		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	415,4		
(c) Dont :			
à deux ans au maximum à l'origine	1,8		
à plus de deux ans à l'origine	100,0		
(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)	499,9		
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de cinq ans			

ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation
Participations	1 651,7	13,4
Créances rattachées à des participations	646,0	
Autres titres immobilisés	21,8	
Prêts		
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	107,5	
Autres créances	268,1	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	149,8	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	210,9	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	516,9	
Produits de participation	115,4	
Autres produits financiers	3,2	
Charges financières	8,3	

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

CONVENTION DE TRÉSORERIE AVEC LA SOCIÉTÉ UNIBEL

Au 31 décembre 2022 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 18,1 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 2022 de 0,3 million d'euros.

CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES AVEC LA SOCIÉTÉ UNIBEL

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 2,6 millions d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2022.

CHARGES OPÉRATIONNELLES REFACTURÉES À BEL SA PAR LES SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Pour l'exercice 2022, des charges opérationnelles d'un montant de 10,2 millions d'euros ont été facturées à BEL S.A.

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS
EXERCICE 2022

	Capital ^(a)	Capitaux propres autres que le capital ^(a)	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société non remboursés	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Chiffre d'affaires	Résultat net
				Brute	Nette					
Sociétés	En millions de devises						En millions d'euros		En millions de devises	
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS										
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société) :										
Françaises										
Fromageries Picon	0,6 EUR	2,3 EUR	99,980	5,6	5,6			0,5	0,9 EUR	0,5 EUR
Fromageries Bel Production France	48,9 EUR	154,3 EUR	100,000	132,2	132,2	73,6		10,3	722,3 EUR	14,1 EUR
SAS des Fermiers Réunis	7,2 EUR	12,1 EUR	99,858	18,1	18,1			0,1	1,5 EUR	1,1 EUR
Sofico	2,3 EUR	9,5 EUR	99,996	2,4	2,4			2,3	0,0 EUR	2,0 EUR
Fromagerie Boursin SAS	2,8 EUR	19,4 EUR	100,000	23,6	23,6	7,5		1,0	82,2 EUR	0,9 EUR
LVQR Diffusion	0,05 EUR	0,5 EUR	100,000	0,1	0,1				0,6 EUR	0,0 EUR
Atad	0,3 EUR	(0,1 EUR)	100,000	0,4	0,2				0,0 EUR	0,0 EUR
Newton Holding	253,2 EUR	250,4 EUR	97,280	516,0	516,0	526,6			14,8 EUR	(12,6 EUR)
MOM INVESTISSEMENT	6,6 EUR	40,2 EUR	100,000	40,4	40,4				0,0 EUR	0,0 EUR
All In Foods	0,1 EUR	1,9 EUR	80,000	56,4	56,4	13,4			12,8 EUR	0,8 EUR
Étrangères										
Bel UK	27,3 GBP	26,1 GBP	100,000	39,4	39,4				116,3 GBP	5,8 GBP
Bel Belgium	15,0 EUR	36,1 EUR	99,784	15,5	15,5				80,8 EUR	3,2 EUR
Bel Karper Gida Sanayi	124,3 TRY	(71,0 TRY)	100,000	51,4	13,0	2,7			358,4 TRY	(7,9) TRY
Bel Nederland	0,0 EUR	38,0 EUR	100,000	31,8	31,8				28,1 EUR	0,7 EUR
Grupo Fromageries Bel Espana	19,6 EUR	242,5 EUR	100,000	197,5	197,5				58,2 EUR	10,1 EUR
Bel Nordic	1,5 SEK	30,9 SEK	100,000	1,5	1,5	0,0			248,6 SEK	5,4 SEK
Bel Suisse	5,5 CHF	10,1 CHF	100,000	3,3	3,3				35,9 CHF	1,1 CHF
Bel Africa	348,3 MAD	(311,9 MAD)	100,000	32,1	3,4				0,0 MAD	(51,9) MAD
Fromageries Bel Maroc	46,2 MAD	675,3 MAD	66,072	1,4	1,4				1 534,1 MAD	(0,8) MAD
Bel Brands USA	0,0 USD	206,5 USD	100,000	238,0	238,0	29,2			504,9 USD	16,7 USD
Fromageries Bel Canada	8,0 CAD	78,3 CAD	100,000	5,6	5,6				189,2 CAD	13,1 CAD
KAVEBE	26,0 EUR	(1,5 EUR)	100,000	0,0	0,0					
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	300,0 XOF	(552,6 XOF)	100,000	9,2	0,0	0,8			1 145,5 XOF	(1 127,5) XOF
Bel Rouzaneh Dairy Products Company	2 798 774,7 IRR	5 051 855,2 IRR	70,000	69,0	15,1				17 436 240,0 IRR	3 174 020,0 IRR
Bel Middle East	1 900, 0 AED	2 652,6 AED	100,000	0,4	0,4				21 963,6 AED	1 515,2 AED

Sociétés	Capital ^(a)	Capitaux propres autres que le capital ^(a)	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société non remboursés	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Chiffre d'affaires	Résultat net
				Brute	Nette					
En millions de devises			En millions d'euros							
Bel Polska	126,0 PLN	8,8 PLN	100,000	31,5	31,5	14,5		2,0	579,5 PLN	8,1 PLN
Bel Slovenko	42,5 EUR	4,2 EUR	99,491	42,4	42,4				114,6 EUR	(0,1) EUR
Bel Syry Cesko	152,0 CZK	24,6 CZK	100,000	19,1	19,1	1,1			1 240,5 CZK	(40,0) CZK
Bel Tunisie - Tunis/Tunisie	3,0 TND	(7,7 TND)	99,167	2,1	0,0					
Fromageries Bel Hellas	0,2 EUR	0,8 EUR	100,000	0,2	0,0				9,4 EUR	0,1 EUR
Bel Algérie SpA	3 318,9 DZD	3 877,1 DZD	99,997	21,3	21,3			0,8	9 904,4 DZD	570,6 DZD
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	164,7 EGP	970,4 EGP	81,823	15,1	15,1			4,5	2 230,9 EGP	351,3 EGP
SIEPF	26,0 MAD	45,2 MAD	99,998	2,4	2,4				261,0 MAD	9,5 MAD
Bel Japon	530,0 JPY	1 256,1 JPY	100,000	4,0	4,0				9 046,2 JPY	1 138,1 JPY
BEI LE (Shangai)	41,5 CNY	20,7 CNY	100,000	5,8	5,8				229,3 CNY	8,2 CNY
Bel Cheese Korea	4 950,0 KRW	748,4 KRW	100,000	4,0	4,0				21 831,3 KRW	721,0 KRW
Bel Vietnam	298 259,9 VND	299 598,0 VND	100,000	11,5	11,5			0,2	905 647,1 VND	97 044,0 VND
Quesos Bel Mexico	8,0 MXN	14,2 MXN	100,000	0,4	0,4				0,0 MXN	0,0 MXN
Bel PMO Beyrouth	600 000,0 LBP	335 074,2 LBP	99,900	0,3	0,3				6 109 984,9 LBP	345 669,5 LBP
Bel India	36,0 INR	415,7 INR	100,000	18,1	5,9				177,2 INR	(297,8) INR
Bel South Africa (PTY) LTD	43,8 ZAR	(4,3 ZAR)	100,000	2,8	2,8				106,3 ZAR	4,2 ZAR
Bel Senegal SA	400,0 XOF	202,7 XOF	100,000	0,6	0,6				4 090,5 XOF	181,8 XOF
Bel Brandt Deutschland GMBH	0,0 EUR	1,9 EUR	100,000	0,0	0,0	8,0			107,8 EUR	1 551,5 EUR
Bel Italia S.R.L.	0,3 EUR	0,2 EUR	100,000	0,3	0,3				7,4 EUR	0,1 EUR
Shandong JunJun Cheese	33,0 CNY	117,5 CNY	63,000	66,1	66,1				187,5 CNY	10,1 CNY
Bel Tunisie Marketing			100,000							
II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
Filiales non reprises au paragraphe I										
A) FILIALES FRANÇAISES (ENSEMBLE)										
b) Filiales étrangères (ensemble)				57,3	57,3					
Participations non reprises au paragraphe I										
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)										
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)										

(a) Données PCG pour les entités françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES ET TITRES DE PARTICIPATION DÉTENUS

(en millions d'euros)		Valeur nette au bilan 2022	Valeur nette au bilan 2021
PARTICIPATIONS			
Françaises			
246 271 745	NEWTON HOLDING	516,0	331,2
6 565 488	MOMI	40,4	17,0
3 706 666	FROMAGERIES BOURSIN SAS	23,6	23,6
239 660	SAS DES FERMIERS RÉUNIS « SAS FR »	18,1	18,1
	SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE COMMERCIALE ET DE PARTICIPATION « SICOPA »		780,2
132 208 521	Fromageries Bel Production France	132,2	132,2
155 914	SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE « SOFICO »	2,4	2,4
19 996	FROMAGERIES PICON	5,7	5,7
10 000	ATAD	0,2	0,4
999	SOCIÉTÉ DES PRODUITS LAITIERS « SPL »		
3 333	LVQR DIFFUSION		
1 200	All In Foods	56,4	56,4
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>			
		795,0	1 367,2
Étrangères			
163 337	BEL EGYPT EXPANSION FOR CHEESE PRODUCTION	15,1	7,2
3318 882	BEL ALGÉRIE SpA	21,3	21,2
595	BEL TUNISIE		
100	BEL VIETNAM	11,5	1,1
10	KÄVEBE	0,0	
1 900	BEL MIDDLE EAST	0,4	
1 000	BEL TUNISIE MARKETING	0,0	
27 255 175	BEL UK	39,4	
1 138 577	BEL BELGIUM	15,5	
1 215 513 664	BEL KAPER GIDA SANAYI	13,0	
1 000	BEL NEDERLAND	31,8	
3 254 751	GRUPO FROMAGERIES BEL ESPANA	197,5	
1 500	BEL NORDIC	1,5	
54 824	BEL SUISSE	3,3	
3 482 996	BEL AFRICA	3,4	
305 253	FROMAGERIES BEL MAROC	1,4	
150	BEL BRANDS USA	238,0	
800 000	FROMAGERIES BEL CANADA	5,6	
300 000	FROMAGERIES BEL CÔTE D'IVOIRE	0,0	

(en millions d'euros)		Valeur nette au bilan 2022	Valeur nette au bilan 2021
699 693 663	BEL ROUZANEH DAIRY PRODUCTS COMPANY	15,1	
252 000	BEL POLSKA	31,5	
1 278 437	SYRAREN BEL SLOVENSKO	42,4	
152	BEL SYRY CESKO	19,1	
10 000	FROMAGERIES BEL HELLAS	0,0	
259 995	SIEPF	2,4	
10 002	BEL JAPON	4,0	
1	BEI LE (SHANGHAI)	5,8	
495 000	BEL CHEESE KOREA	4,0	
2 600	BEL SOUTH AFRICA (PYT) LTD	2,8	
40 000	BEL SENEGAL S.A.	0,6	
25 000	BEL BRANDS DEUTSCHLAND GMBH	0,0	
1	BEL ITALIA S.R.L	0,3	
70	BEL SHANDONG JUN JUN CHEESE	66,1	
5 063 854	BRITANNIA DAIRY PRIVATE LIMITED	57,3	
4	QUESOS BEL MEXICO	0,4	
999	BEL PMO BEYROUTH	0,3	
3 595 167	BEL INDIA	5,9	
1 629 535	ZHEIJIA1NG RENZHICH	13,4	
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>			
		870,1	29,5
TOTAL PARTICIPATION		1 665,1	1 396,7
Autres titres immobilisés			
Français			
37 051	FPCI CAP AGRO-INNOVATION B	3,7	3,7
20 000	CAP AGRO II	2,0	
1 120	SOGAL - SOCAMUEL		
75 417	Bel SA	21,8	22,8
620	STANDING OVATION	0,5	
		28,0	26,5
Étrangers			
4 790 000	NEW PROTEIN FUND	4,0	4,1
50 000	LIVELIHOODS CARBON FUND	5,0	5,0
5 000 000	AGRIVIE FUND	3,5	
		12,5	9,1
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		40,5	35,6
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		144,8	115,4

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée Générale

BEL

2 Allée de Longchamp

92150 Suresnes

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société BEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

FONDEMENT DE L'OPINION

| Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

| Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous

n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DE LA VALEUR D'INVENTAIRE DES TITRES DE PARTICIPATION

(Note 1.3 « Règles et méthodes comptables - Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels)

| Description du risque

Au 31 décembre 2022, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 665 millions d'euros, soit 44 % du total de l'actif net. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés et la quote-part de capitaux propres réévalués. 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.

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 Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet Grant Thornton était dans la 13^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa 2^e année.

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 l'article L. 225-37-4 du Code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas

d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation.

S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2023
Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International
Vincent Frambourt

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet

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 2022.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Cette information figure dans la Note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.6 | VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES

5.6.1 | DÉCLARATION DE VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

Se reporter aux Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2022, figurant respectivement aux paragraphes 5.5.1 et 5.5.2 du présent document d'enregistrement universel.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2021 sous le numéro D. 21-0258 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers

consolidés au 31 décembre 2020 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2020 » ;

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le Document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D. 20-0244 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2019 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2019 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

Depuis le rapport annuel de Bel 2021 et suite à la sortie de côte en date du 25 janvier 2022, le document est déposé uniquement sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.6.2 | AUTRES INFORMATIONS VÉRIFIÉES PAR LES CONTRÔLEURS LÉGAUX

DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 29,4 millions d'euros pour l'exercice 2022.

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 455 308,01 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	4 476					1 565
Montant total des factures concernées TTC	213 746 995	4 374 858	1 675 883	287 747	8 024 839	14 363 327
% du montant total des achats TTC de l'exercice	15,15 %	0,31 %	0,12 %	0,02 %	0,57 %	1,02 %
% 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			227			
Montant total des factures exclues TTC			2 795 340			
(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	13 188					3 201
Montant total des factures concernées TTC	132 565 493	3 989 852	2 380 925	3 039 438	13 175 297	22 585 513
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	9,2 %	0,3 %	0,2 %	0,2 %	0,9 %	1,6 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			1 491			
Montant total des factures exclues TTC			1 181 449			
(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	2022	2021	2020	2019	2018
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	7 921 295	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503
Nombre des actions ordinaires existantes	5 280 863	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 284 088 178	1 267 171 218	1 323 456 351	1 317 068 112	1 314 188 053
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	766 329 708	41 504 823	112 165 679	66 840 700	114 668 722
Impôts sur les bénéfices	(6 670 287)	(17 398 163)	(1 771 915)	(7 084 961)	(6 015 645)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 412 750	4 074 976	3 474 969	3 675 049	2 053 071
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	759 399 952	53 203 747	91 664 534	93 085 516	92 230 775
Résultat distribué	0	35 048 909 ^(a)	0	24 053 173 ^{(a) (b)}	34 018 058 ^(a)
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	146	6,04	16,09	10,22	17,26
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	144	7,74	13,34	13,54	13,42
Dividende attribué à chaque action	0	5	0	3,50	4,95
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 092	1 108	1 033	1 000	1 020
Montant de la masse salariale de l'exercice	90 454 007	86 109 488	83 871 141	92 957 668	76 417 529
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	41 639 198	40 194 108	39 035 947	38 985 414	38 678 052

(a) Montant théorique car les actions propres détenues par la société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

(b) Montant modifié par rapport au DDR 2019.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, le Conseil d'administration réuni le 20 avril 2020 a décidé de réduire le montant du dividende proposé par le Conseil d'administration du 11 mars 2020.

5.6.3 | INFORMATIONS FINANCIÈRES NON CONTENUES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Ce paragraphe est sans objet.

5.7 | DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2022.

5.8 | INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

5.8.1 | INFORMATIONS FINANCIÈRES TRIMESTRIELLES OU SEMESTRIELLES

Néant.

5.8.2 | INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2022, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 | POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

(en euros par action)	2017	2018	2019	2020	2021
Dividende net	7,00	4,95	3,50	0,00	5,10

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2023 de ne procéder au titre de l'exercice 2022 à aucun versement de dividende. Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa

stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte pour faire sa proposition de distribution des dividendes.

5.10 | PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au Chapitre 2 « Facteurs de risques et politiques d'assurance » du présent rapport annuel.

5.11 | CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Les principaux changements de la situation financière intervenus au cours de l'exercice sont décrits au paragraphe 5.3.1 et dans la Note 4.15.2 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Les principaux événements de l'exercice concernant la situation commerciale du Groupe sont décrits au Rapport intégré.

6.





ACTIONNARIAT ET BOURSE ⁽¹⁾

6.1 Actionnariat et capital

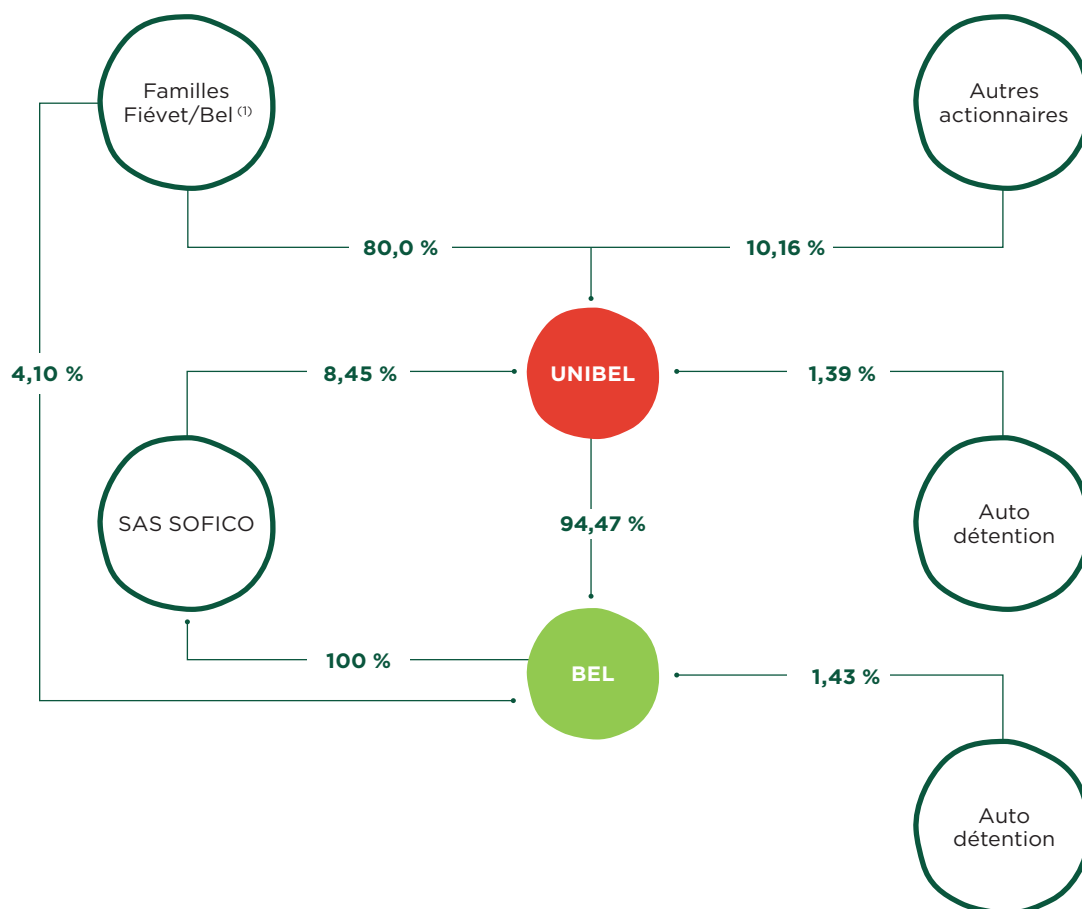
296

(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 2022 ET AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

ORGANIGRAMME ACTIONNARIAL DU GROUPE BEL
(en % du capital)



(1) Ce libellé regroupe les signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

Bel au 31 décembre 2022	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 988 946	94,47 %	9 640 183	94,99 %	9 640 183	95,70 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	216 500	4,10 %	433 000	4,27 %	433 000	4,30 %
SOUS-TOTAL	5 205 446	98,57 %	10 073 183	99,26 %	10 073 183	100,00 %
AUTODÉTENTION	75 417	1,43 %	75 417	0,00 %	-	0,00 %
TOTAUX	5 280 863	100,00 %	10 148 600	100,00 %	10 073 183	100,00 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

Au 30 décembre 2022, le capital était composé de 5 280 863 actions auxquelles étaient associés, 10 148 600 droits de vote bruts et 10 073 183 droits de vote exerçables en Assemblée générale (l'écart correspondant aux actions auto détenues et aux droits de vote double).

Au cours de l'exercice, sont intervenues les déclarations de franchissement de seuils suivantes :

- déclaration de franchissement individuel d'Unibel le 6 octobre 2021 ;
- déclaration de franchissement de concert d'Unibel, de Sicopa et du groupe familial Fiévet-Bel agissant de concert vis-à-vis de Bel.

Ces déclarations de franchissement de seuils sont intervenues dans le cadre de l'acquisition par Sicopa (filiale à 100 % de Bel), le 30 septembre 2021, de 1 591 472 actions Bel cédées par Sofil, en échange de la cession par Sicopa d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine.

Au 31 décembre 2021, Unibel qui détenait avec les membres du Groupe Familial Fiévet-Bel, directement et indirectement, 94,47 % du capital et 95,70 % des droits de vote théoriques de la société, a mené une offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire (« OPR-RO ») au prix de 550 euros par action.

À l'issue de cette offre publique qui s'est déroulée du 24 décembre 2021 au 10 janvier 2022, Unibel, les membres du Groupe Familial Fiévet-Bel et la société par actions simplifiée Société Industrielle Commerciale et de

Participation qu'elle contrôle, détenaient de concert 97,41 % du capital et au moins 83,33 % des droits de vote théorique de Bel.

Conformément à l'avis AMF du 12 janvier 2022 (D&I n° 222C0119), le Retrait Obligatoire a été mis en œuvre à compter du 25 janvier 2022, date de radiation des actions Bel du marché réglementé d'Euronext Paris.

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel est contrôlée par des membres du groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 19 septembre 2013 ; ce pacte est détaillé dans l'avis AMF n° 213C1436 du 19 septembre 2013 et dans le document d'enregistrement universel d'Unibel ; ces actionnaires contrôlent aujourd'hui 80 % du capital et 84,9 % des droits de vote bruts d'Unibel.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, Sofico, filiale à 100 % de la société Bel, détient en autocontrôle 8,45 % des actions d'Unibel.

Le pacte Dutreil n° 2019/2 signé le 7 janvier 2019 et enregistré le 9 janvier 2019, d'une durée minimale de deux ans prorogeables tacitement pour une durée supplémentaire de trois mois, a été dénoncé auprès de l'administration fiscale par un courrier en date du 24 février 2021. En conséquence, celui-ci n'a pas été reconduit et a pris fin le 9 avril 2021, date à laquelle ont débuté les engagements individuels de conservation des bénéficiaires de donations réalisées à l'appui de ce Pacte. Les engagements individuels de conservation sont d'une durée de quatre années, soit jusqu'au 9 avril 2025.

Dès lors, un nouvel engagement collectif de conservation portant sur les actions Bel a été conclu le 1^{er} avril 2021, celui-ci présente les caractéristiques suivantes :

Engagement de conservation

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	06/04/2021
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	
% du capital engagé à la date de signature	71,58 %
% des droits de vote engagés à la date de signature	72,91 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Compte tenu de la radiation de la cotation de la société Bel intervenue le 25 janvier 2022, un avenant à cet engagement collectif de conservation est prévu.

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale

de 75 % en base taxable vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

MODIFICATIONS DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en Assemblées générales des actionnaires sur les trois derniers exercices.

	31/12/2022			31/12/2021			31/12/2020		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel ^(a)	4 988 946	94,47 %	95,70 %	4 680 560	68,11 %	91,58 %	4 651 237	67,68 %	69,42 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	216 500	4,10 %	4,30 %	216 500	3,15 %	4,25 %	237 221	3,45 %	3,54 %
Sous-total concert	5 205 446	98,57 %	100,00 %	4 897 060	71,26 %	95,83 %	4 888 458	71,13 %	72,97 %
Sofil/groupe Lactalis ^(c)				61 851	0,90 %	1,21 %	1 653 323	24,06 %	24,68 %
Autres actionnaires				241 332	3,51 %	2,96 %	246 791	3,59 %	2,36 %
Sous-total public				303 183	4,41 %	4,20 %	1 900 084	27,65 %	27,03 %
AUTODÉTENTION	75 417	1,43 %	0,00 %	80 620	1,17 %	0,00 %	83 793	1,22 %	0,00 %
SOFICO				1 591 472	23,16 %	0,00 %			
TOTAUX	5 280 863	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

6.1.2 | CAPITAL SOCIAL

SITUATION AU 30 DÉCEMBRE 2022

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 30 décembre 2022 de 7 921 294,94 euros. Il est divisé en 5 280 863 actions de 1,50 euro de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DE CAPITAL SOCIAL, OPTIONS

Au 31 décembre 2022, il n'existe ni titres donnant accès au capital, ni actions non représentatives de capital social, ni options. Les informations sur les programmes en cours d'attribution gratuite d'actions sont détaillées infra au paragraphe 6.2.3 « Stock-option – actions de performance ».

DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS CONSENTIES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE) EN COURS DE VALIDITÉ OU TERMINÉES EN COURS D'EXERCICE

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
14 mai 2020	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail.	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social atteint à la date de décision de cette augmentation.	26 mois, soit jusqu'au 13 juillet 2022	
14 mai 2020	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.	30 000 actions	38 mois, soit jusqu'au 13 juillet 2023	
11 mai 2021	Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond.		18 mois, soit jusqu'au 10 novembre 2022	
11 mai 2021	Autorisation à donner au Conseil en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.		24 mois, soit jusqu'au 10 mai 2023	
12 mai 2022	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.	45 000 actions	38 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2025	

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
12 mai 2022	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail.	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social atteint à la date de décision de cette augmentation.	26 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2024	
12 mai 2022	Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne dans le cadre de la treizième résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Directeur général		26 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2024	

HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (en euros)	Réserves	À l'issue de l'opération, nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/2016	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2022	Situation finale	-	-	-	7 921 294,50	5 280 863

MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES - MODE DE CONVOCATION - CONDITIONS D'ADMISSION ET CONDITIONS D'EXERCICE DU DROIT DE VOTE

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, ainsi rédigés :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;
- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;
- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

6.1.3 | DROITS DE VOTE

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 24 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisés et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.

6.1.4 | STOCK-OPTIONS – ACTIONS DE PERFORMANCE

À ce jour, le Groupe n'a jamais utilisé de dispositif de stock-options.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007. Les bénéficiaires des 12 premiers plans Bel ont pu céder les actions attribuées dans ce cadre.

Depuis 2007, un plan a été mis en place chaque année à l'exception de l'année 2021. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2021.

PLANS « AGA » BEL

N° du plan	13	14	15	16
Statut	Clôturé	En cours	En cours	En cours
Autorisation de l'Assemblée	22/05/2019	22/05/2019	12/05/2022	12/05/2022
Date d'attribution	22/05/2019	11/03/2020	12/05/2022	12/05/2022
Date d'acquisition	22/05/2022	21/03/2023	13/05/2025	13/05/2025
Date de disponibilité	23/05/2022	21/03/2023	13/05/2023	13/05/2023
Nombre de titres attribués	11 511	14 748	15 324 ^(b)	18 430 ^(b)
Nombre de titres transférés (transférables)	(5 203) ^(a)	(12 085) ^(a)	(14 801)	(17 917)
Nombre de bénéficiaires effectifs	71	87 ^(a)	92 ^(a)	101 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

(b) Plan uniquement en actions.

Au 31 décembre 2022, 44 803 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 2022, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

À la suite du retrait des actions de Bel de la cotation, Unibel consentira à chaque bénéficiaire une promesse d'achat pour les actions transférées au titre des plans 13 et 14.

6.1.5 | PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS : BILAN ET DESCRIPTIF

BILAN DES PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée générale mixte du 11 mai 2021 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 10 novembre 2022, à mettre en œuvre un programme de rachat

d'actions, conformément à la réglementation applicable. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 14 mai 2020.

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE AU 31 DÉCEMBRE 2021

Nombre d'actions autodétenues	75 417
% du capital en autodétention	1,43 %
Valeur comptable nette	22 745 milliers d'euros
Valeur nominale (1,50 euro par action)	113 milliers d'euros

RÉPARTITION PAR OBJECTIFS DES TITRES DE CAPITAL DÉTENUS ARRÊTÉE À LA DATE DU 28 FÉVRIER 2022


Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 75 417, représentant 1,43 % du capital.

NOMBRE DE TITRES DÉTENUS RÉPARTIS PAR OBJECTIFS

Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité	Néant
Opération de croissance externe	Néant

7.





INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

7.1	Renseignements concernant la Société	307
7.2	Renseignements sur les filiales et participations	308
7.3	Contrats importants	310
7.4	Documents disponibles	310

7.1 | RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

DÉNOMINATION SOCIALE, NOM COMMERCIAL ET SIGLE

Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention : La Vache qui rit.

Sigle : Bel SA

Nom commercial : La Vache qui rit – FB SA

LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

Numéro RCS : 542 088 067 Nanterre

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE (LEI)

Identifiant d'entité juridique (LEI) :

5493005GNGE7UFJCIL03

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Date de constitution : 16 novembre 1922.

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Téléphone : + 33 1 84 02 72 50

Forme juridique : société anonyme à Conseil d'administration

Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

EXERCICE SOCIAL

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

OBJET SOCIAL

(Extrait des statuts – article 2)

La Société a pour objet, en tous pays :

- le commerce, la fabrication, la transformation de tous produits laitiers, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- le commerce, la fabrication et la transformation de tous produits alimentaires, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- la réalisation de toutes opérations financières telles que l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes

participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;

- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;
- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemple la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.

Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étude et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant.

CONDITION, FIXATION ET RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

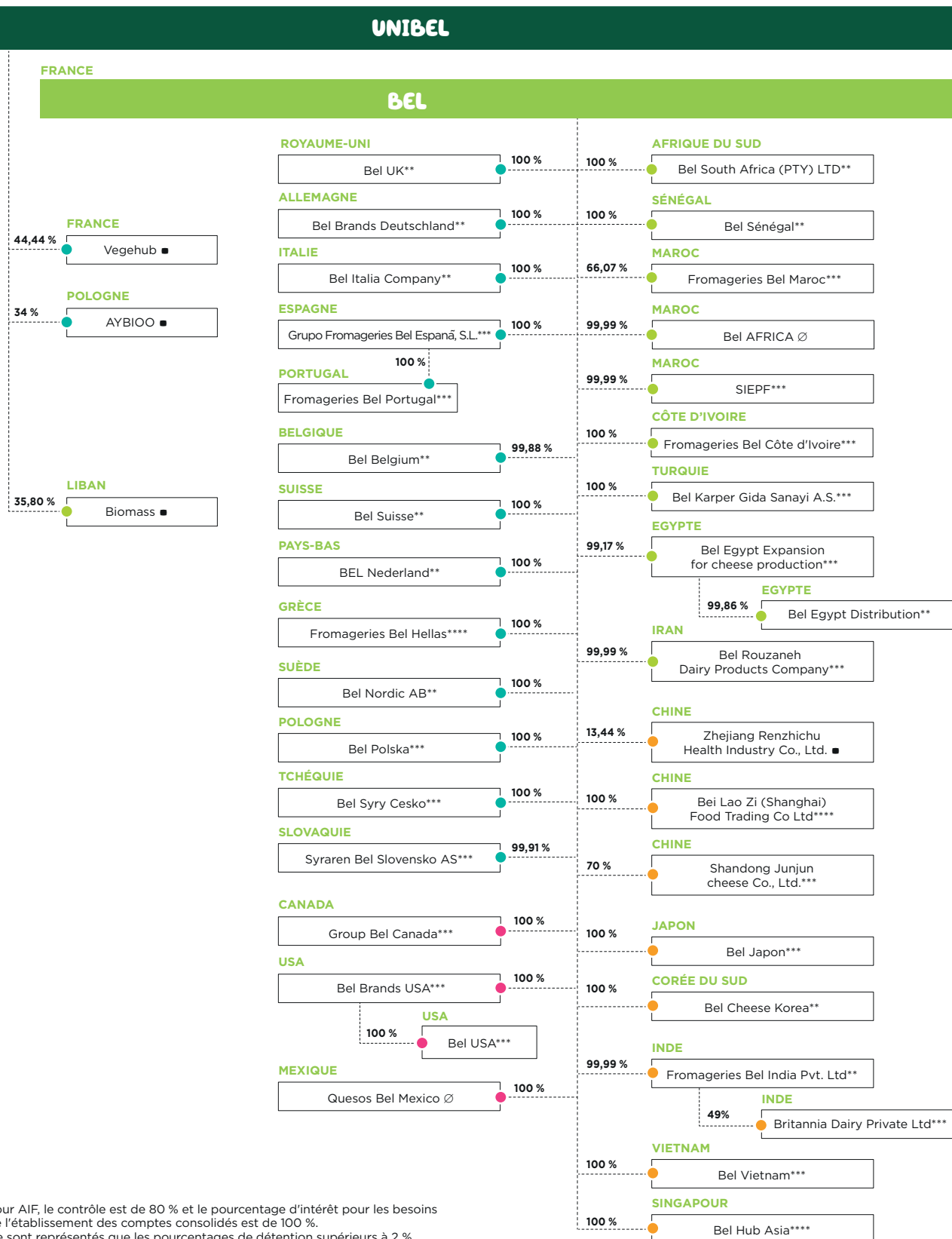
(Extrait des statuts – article 26)

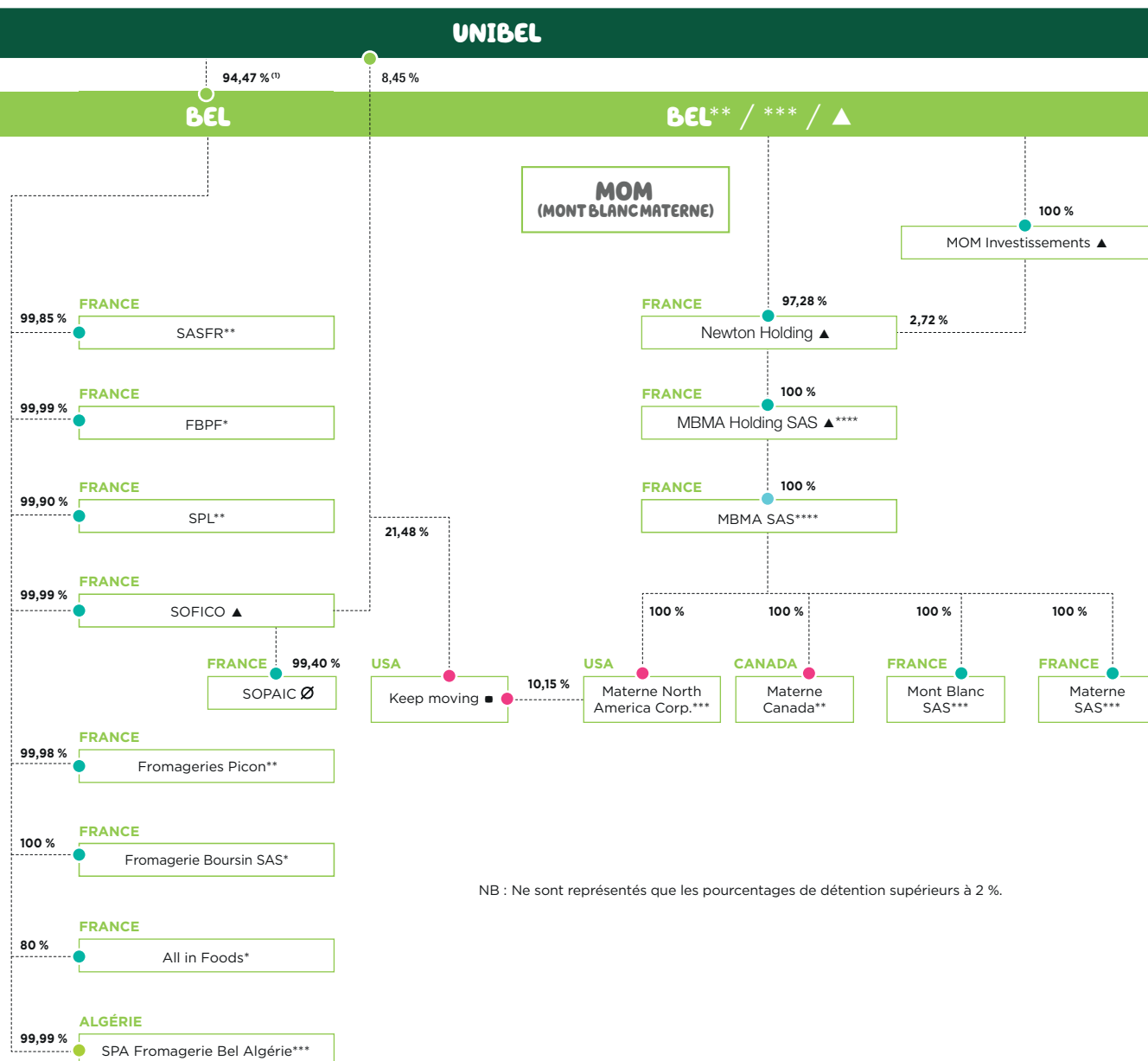
Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'Assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et/ou en actions.

L'Assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

7.2 | RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS





NB : Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 %.

- * Activité de production
- ** Activité de commercialisation
- *** Activité de production et de commercialisation
- **** Services administratifs
- ▲ Société Holding
- Ø Sans activité en 2022
- Prise de participation /diversification

- Europe
- Amériques
- Asie-Pacifique
- Moyen-orient / Grande Afrique

(1) Soit 95,84 % hors auto détention.

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. Un mécanisme de liquidité permettra à Bel de détenir 100 % du capital à l'horizon 2024.

Bel a acquis, le 8 juillet 2022, 70 % du capital de la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd.. Bel bénéficie d'une promesse de vente exerçable à sa seule option pendant 3 ans à compter du 8 juillet 2022 afin d'acquérir le solde du capital social de cette société.

Le 29 novembre 2022, Bel a acquis 49 % des parts de BDPL (Britannia Dairy Private Limited), filiale à 100 % de Britannia, première entreprise agroalimentaire indienne. Bel et Britannia ont en outre signé un accord *Joint Venture*, visant à accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 6 du paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés » concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2022.

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.4.2 « Parties liées ».

7.4 | DOCUMENTS DISPONIBLES

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site Internet corporate www.groupe-bel.com, rubrique Finance.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes ainsi que les

autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société auprès du secrétariat du Conseil d'administration sis 2, allée de Longchamp - 92150 Suresnes - France.

**2, allée de Longchamp
92150 Suresnes**

Société anonyme au capital
de 7 921 294,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1 051C

Pour suivre l'actualité Bel
@groupe-bel.com

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

 [Bel](https://www.linkedin.com/company/bel)

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

Crédits photo

@bel - droits réservés - Jimmy Delpire -
Amélie Marzouk - Mary-Lou Mauricio -
Adobe stock

Design et production : HAVAS PARIS

