

VALEUR(S) PARTAGÉE(S)

RAPPORT INTÉGRÉ 2021





**UN GROUPE
FAMILIAL ET
INTERNATIONAL**

P. 2

**NOTRE MODÈLE :
RESPONSABLE
ET RENTABLE**

P. 18

**DES SALARIÉS
AUX DIRIGEANTS,
UNE AMBITION
PARTAGÉE**

P. 34

NOUS PENSONS QUE L'ACCÈS À UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE EST UN DROIT FONDAMENTAL.

Dans un contexte où la croissance de la population mondiale vient heurter l'exigence de préserver les ressources planétaires et le désir de mieux consommer, 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 relevons le défi d'inventer un nouveau modèle alimentaire capable de nourrir 10 milliards d'hommes et de femmes dans le respect des grands équilibres de la Terre.

Optimistes et bienveillants, nous croyons dans notre capacité à mobiliser toutes nos parties prenantes pour repenser la valeur de l'alimentation et son impact positif, dès aujourd'hui et pour les générations futures.

Conquérants et engagés, nous développons de nouveaux territoires fruitiers et végétaux aux côtés du lait et accélérons notre trajectoire de décarbonation.

C'EST AINSI QUE NOUS PRÉPARONS L'AVENIR.

UN AVENIR DURABLE ET RESPONSABLE.

COMME CELUI DE BEL.





Entreprise familiale de plus de 150 ans, et acteur international majeur de l'alimentation, le Groupe Bel propose des produits en portions issus du lait, du fruit et du végétal, avec l'objectif de donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous. Ancré dans les territoires, le Groupe s'appuie sur un outil industriel en constante adaptation, toujours plus innovant et plus responsable. Dans une démarche de progrès continu qui mobilise tout son écosystème, Bel veut répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux par un nouveau modèle alimentaire ayant un impact positif pour toutes les générations.

LE GROUPE BEL EN 2021

5^e
génération de
dirigeants familiaux

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



11 800
collaborateurs
68 % H / 32 % F



5 100⁽¹⁾
fournisseurs



1 400
producteurs laitiers



120
pays de commercialisation



29
sites de production



57
filiales dans 32 pays



+ DE 30
marques
dont 6 internationales



74 %
de ventes
de *positive products*⁽²⁾



93/100
Index égalité
hommes-femmes⁽³⁾



TOP 1 %
avec un score de 79/100
et une médaille Platine selon
l'évaluation EcoVadis

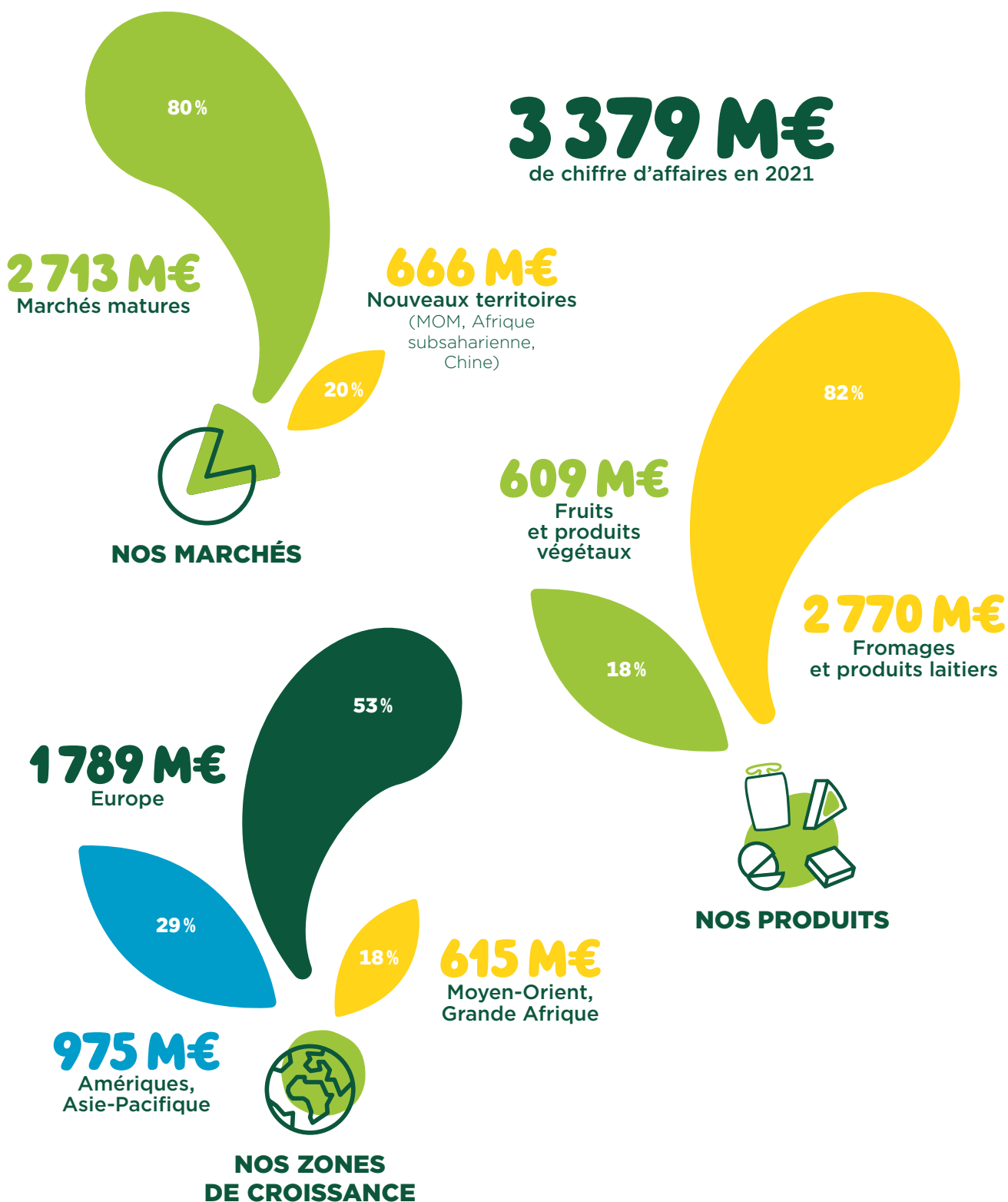


PRIX ARGENT
au Grand Prix de
la Good Économie 2021,
catégorie « Organiser
une gouvernance
responsable et éthique »⁽³⁾

(1) Avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 k€. (2) Produits présentant au moins l'une des caractéristiques suivantes : d'origine biologique, qualifiés *Bel Nutri+*, ne contenant pas plus d'un additif, issus d'animaux nourris sans OGM. (3) En France.

3 379 M€

de chiffre d'affaires en 2021



UNE ENTREPRISE FAMILIALE

... QUI A SU RÉPONDRE
AUX ENJEUX
DE SON
ENVIRONNEMENT



1865
Le savoir-faire fromager et l'ambition nationale

EXPANSION GÉOGRAPHIQUE ET RAYONNEMENT

UNE MARQUE ICÔNE, UN FORMAT UNIQUE



1921
Création de LA VACHE QUI RIT®
Le génie marketing et le respect de la nature

ACCESSIBILITÉ, INDUSTRIALISATION ET NUTRITION



1958
1^{ER} FILM PUBLICITAIRE



1958
1^{ER} centre de R&D

DEVINETTE : EN QUELLE ANNÉE... ?



1960
Création d'APÉRICUBE®

PLAISIR ET CONVIVIALITÉ



1966
Création de KIRI®

PRATICITÉ ET ACCESSIBILITÉ

DU PAIN...



2007
Acquisition de BOURSIN®

INNOVATION SECTORIELLE ET SOCIÉTALE



2016
Acquisition de MOM GROUP

LA VIE EST BEL



2019
NOUVELLE IDENTITÉ pour le Groupe Bel

3 DIRIGEANTS,
3 VISIONS
DU PROGRÈS

LÉON BEL
DIFFUSION des bienfaits nutritionnels des produits laitiers à une population élargie, grâce à l'industrialisation
ANTICIPATION d'une économie circulaire avec le travail du fromage fondu, permettant une conservation plus longue



1925
Création en interne
d'un bureau
de la publicité



1929
1^{re} filiale à
l'international
(Royaume-Uni)



1933
Création
de **BABYBEL**®



1941
L'expertise industrielle
et l'expansion internationale

BA, BA, BA...

ROBERT FIÉVET

DÉBUT DE L'INTERNATIONALISATION



1977
Création de
MINI BABYBEL®

BERTRAND DUFORT



1996
La stabilité et
la gestion avisée

ANTOINE FIÉVET



2001
La vision et les
convictions RSE



2002
Acquisition de **LEERDAMMER**® (1)

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE



2020
Acquisition de
ALL IN FOODS
FLEXITARISME

Lancement de
BOURSIN
VÉGÉTAL



Lancement de
NURISHH®

2021
Lancement des
1^{ers} produits hybrides
lait végétal
LA VACHE QUI RIT



ET TOUTES SES DENTS

EN 2021
LA VACHE QUI RIT
FÊTE SES 100 ANS

(1) Vendue en 2021.

ROBERT FIÉVET

INTERNATIONALISATION hors Europe, notamment en Afrique, aux États-Unis, en Asie, au Moyen-Orient
VALORISATION de la crème avec le lancement de Kiri et développement du **SNACKING** avec la miniaturisation
RENFORCEMENT des engagements sociaux

ANTOINE FIÉVET

ACCÉLÉRATION des innovations RSE et structuration de la démarche au service de la mission *For All. For Good*
DIVERSIFICATION vers les territoires fruitier et végétal
RENFORCEMENT de l'actionnariat familial

UN GROUPE INTERNATIONAL

AGILE FACE AUX ENJEUX MONDIAUX

Le Groupe Bel poursuit sa stratégie de croissance géographique et de diversification en répondant aux nouveaux modes de consommation et aux attentes sociétales et environnementales. Renforcées par la crise sanitaire, ces tendances se diffusent dans l'ensemble des territoires où Bel opère, confirmant la nécessité d'instaurer un modèle de création de valeur toujours plus vertueux.

Des produits pour tous

L'accès physique et financier aux biens alimentaires reste un enjeu majeur, qu'accentue la crise sanitaire et économique. La portion, au cœur du modèle du Groupe Bel depuis sa création, est clé pour permettre l'accessibilité de ses produits, qu'il s'agisse des modes de consommation, des réseaux de distribution ou des niveaux de revenus. Présent dans plus de 120 pays, Bel veille à trouver le bon équilibre entre prix et apports nutritionnels comme avec La Vache qui rit Simply, enrichie en calcium et en vitamines A et D, vendue en Algérie, en Égypte et en Afrique du Sud, 20% moins chère que le produit traditionnel. La crise sanitaire a également modifié les façons de consommer alors que l'accès aux magasins se complexifiait et que le temps passé chez soi augmentait. Cette situation s'est traduite par le retour du « fait maison » tiré par le télétravail et une nouvelle approche de la consommation hors foyer. Bel répond à cette tendance de fond avec des produits comme la crème Kiri et la sauce Vache qui rit, utilisées comme ingrédients pour des recettes équilibrées. Quant à l'e-commerce, il poursuit son essor, porté par les restrictions de déplacement. En 2021, les ventes en ligne ont progressé de 23%. Autre tendance : la priorité donnée au local, avec des consommateurs plus attentifs à l'origine géographique des produits. Au-delà de développer un modèle agroalimentaire plus juste et plus durable, l'accord entre l'Association des producteurs de lait Bel Ouest et le Groupe illustre cette volonté d'assurer aux consommateurs l'origine locale du lait.

Priorité à la santé et au bien-être

Le rapport à l'alimentation continue d'évoluer, avec des consommateurs en quête d'une alimentation plus saine, d'ingrédients naturels et de recettes courtes. Cette prise de conscience – une alimentation facteur de santé – est renforcée par l'action des pouvoirs publics (information, réglementation) et le déploiement d'applications nutritionnelles grand public. Pour satisfaire cette attente, le Groupe Bel offre des produits aux recettes simplifiées dès que cela est possible et une garantie de sécurité sanitaire optimale. Bel a ainsi mis au point une nouvelle recette de La Vache qui rit avec seulement quatre ingrédients laitiers. Et en 2021, 28 sites de production sont certifiés Global Food Safety Initiative. Mieux manger, c'est aussi s'alimenter de façon plus saine et plus équilibrée, tendance à laquelle répond le déploiement des activités de Bel sur ses trois territoires : laitier, fruitier et végétal. Les tendances de consommation évoluant vers des régimes alimentaires plus engagés, flexitariens, végétariens et vegans, le Groupe développe et démocratise ses offres bio et végétales.

Les entreprises, moteurs du changement

Face aux défis sanitaire, climatique et de raréfaction des ressources, les entreprises, en France, se mobilisent pour réduire l'impact de leurs activités et adopter des modes de



production et de consommation plus frugaux et vertueux. Le Groupe engage ainsi sa responsabilité d'entreprise pour répondre à cinq défis prioritaires de la ferme à l'assiette : sa contribution à une alimentation plus saine, la promotion d'une agriculture durable, la conception d'emballages responsables, la lutte contre le changement climatique et l'accessibilité de ses produits.

Une organisation centrée sur l'innovation

À l'écoute permanente des nouvelles tendances et orientée bénéficière consommateur, l'innovation chez Bel développe notamment des solutions et des expériences autour d'une offre de produits

végétaux et de la conception d'emballages responsables. Au niveau du Groupe, le Comité de développement pilote la feuille de route de l'innovation. Les 180 collaborateurs de la division Recherche, Innovation et Développement détectent et analysent les macro-tendances de moyen et long terme et observent les pratiques alimentaires de chaque population. Ils développent et testent des prototypes auprès des consommateurs. Ils travaillent avec un écosystème de partenaires pour diversifier leurs approches et accélérer le *time-to-market*. Au sein des marques, l'innovation vise à comprendre l'environnement concurrentiel, à dégager des synergies entre elles et à répondre aux attentes des consommateurs de chaque marché.



Marque unique et universelle, La Vache qui rit incarne pleinement la capacité de Bel à faire évoluer ses produits pour répondre aux attentes et besoins des consommateurs, autant qu'aux défis sociaux et environnementaux.

MARIANA PAULA CORONEL

Directrice générale des marques globales



100 ANS D'AUDACE ET TOUJOURS PAS UNE RIDE !

Marque iconique et positive, La Vache qui rit est aujourd'hui centenaire. Pour ses 100 ans, elle a généré 1,7 milliard de vues sur le réseau social TikTok ! Si son format et son rire restent identiques, la marque a toujours été au rendez-vous des nouvelles attentes sociétales. Distribuée dans 120 pays, elle s'adapte aux spécificités locales.

The Laughing Cow® Blends satisfait ainsi la demande de diversification végétale dans certaines régions anglo-saxonnes avec une portion combinant fromages, légumineuses et épices. La Vache qui rit 4 Essentiels, enrichie en vitamines et minéraux, permet quant à elle de lutter contre certaines déficiences alimentaires (distribuée en Afrique du Sud, en Algérie, en Arabie saoudite, en Côte d'Ivoire, en Égypte, au Maroc, en Tunisie, au Vietnam, et en Inde à partir de 2022).

UN SOLIDE ÉCOSYSTÈME

DE PARTIES PRENANTES

Avoir un impact positif sur son écosystème et créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes : c'est le moteur de toutes les actions lancées par Bel dans le monde. À l'écoute des attentes de ses parties prenantes, Bel noue avec chacune d'entre elles des relations de confiance et pérennes.



Les agriculteurs et les producteurs laitiers partenaires

souhaitent être considérés avec équité et accompagnés dans la transition écologique de leurs exploitations. Ils attendent de la visibilité à long terme, de la transparence et la sécurité économique. Bel y répond par un dialogue régulier et des partenariats de long terme visant à co-construire une agriculture durable à l'image de celui qu'il entretient, en France, avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest.

Les collectivités locales

entendent bénéficier de l'impact socio-économique des entreprises implantées sur leur territoire. Proche de ses fournisseurs et des consommateurs, Bel a la volonté de s'installer durablement sur ses territoires, qu'il s'agisse d'usines ou de filiales. Ses activités sont une source d'emplois, de dynamisme et d'attractivité pour les territoires, surtout quand ses usines se trouvent en zone rurale, à l'instar de son ancrage jurassien.

Les administrations et les institutions

Le Groupe a établi un Code de bonnes pratiques des affaires qui définit les principes, valeurs et règles de bonne conduite des affaires qu'il entend voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs et ses partenaires. Le Groupe a également défini une politique de lobbying responsable exigeant les plus hauts standards d'intégrité, d'honnêteté, de transparence et de professionnalisme lors d'interactions entre ses collaborateurs et les autorités. Bel fait état de ses actions et intérêts dans les registres de transparence de lobbying au niveau de l'Union européenne et de la France.

Les clients et les distributeurs

sont en quête de relations fondées sur la coopération et la création de valeur partagée. Plus qu'une relation commerciale, Bel entretient avec eux un lien partenarial, en particulier sur les sujets de responsabilité, qui sont autant de défis communs. Bel s'associe, par exemple, avec Carrefour en faveur de l'accessibilité et du bien-manger en France. Avec son programme de fidélité *Inaya*, Bel permet à ses détaillants d'accéder à des services d'assurance santé. Lancé au Maroc en 2019, il a été étendu à l'Égypte et à la Jordanie en 2021.



Les fournisseurs et sous-traitants

ont besoin de nouer des relations commerciales pérennes, aux règles du jeu claires.

Pour partager ses engagements et s'inscrire dans une démarche de progrès permanent, Bel promet auprès de ses fournisseurs des bonnes pratiques sociales et environnementales et les soutient en temps de crise en adaptant, par exemple, les délais de paiement pour ses fournisseurs pendant la crise sanitaire.

Les collaborateurs

cherchent à s'épanouir dans un travail qui a du sens et en évoluant dans un environnement agréable, bienveillant et sécurisé. Attentif à leur développement personnel et professionnel, Bel fait vivre une culture interne innovante et inclusive, fondée sur des valeurs fortes. Avec le déploiement en 2021 de l'enquête « Your Voice », qui permet une amélioration continue basée sur les suggestions des salariés, et la mise en place du programme de flexibilité au travail « Hybrid Work », Bel fait évoluer son modèle pour mieux répondre aux nouveaux besoins des équipes.

Les consommateurs

sont attentifs au goût, à la qualité, au prix, à la sécurité, à l'origine, à la naturalité et à la transparence sur la composition des produits et les procédés de fabrication. Anticiper, comprendre et répondre à ces attentes demandent une forte proximité et un échange permanent que chaque marque entretient avec sa communauté, à l'image de Boursin et ses recettes partagées avec les internautes.

Les ONG, les experts scientifiques et les start-up

comptent sur le soutien et la coopération – humaine, technique, financière et technologique – de Bel pour relever les défis majeurs comme la lutte contre le changement climatique, l'agriculture régénératrice, les emballages de demain ou encore les protéines du futur. Bel a par exemple rejoint la campagne mondiale Race to Net Zero des Nations unies, pour réduire drastiquement les émissions de carbone d'ici à 2050, la coalition internationale Healthier Lives du Consumer Goods Forum, pour encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains, le Pacte sur les dates de consommation de Too Good To Go, pour lutter contre le gaspillage alimentaire, ou encore la démarche Lab Capital naturel du Fonds mondial pour la nature (World Wide Fond for Nature - WWF), France pour mesurer son empreinte biodiversité.

L'actionnariat familial

recherche un modèle équilibré entre responsabilité et profitabilité. Il porte une vision à long terme et escompte un dividende récurrent et une redistribution équilibrée de la valeur créée.

UNE FORTE EMPREINTE INDUSTRIELLE

Avec près de 30 sites de production dans le monde, Bel est avant tout un groupe industriel. Implanté au plus près des marchés, il entretient des liens dans la durée avec ses partenaires locaux. Il adapte continuellement son outil industriel pour renforcer la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs, accueillir les innovations et réduire les émissions de carbone et l'impact environnemental de ses sites.

Une industrie locale

La toute première usine moderne de La Vache qui rit, construite en 1926 à Lons-le-Saunier, dans le Jura, héberge encore la production de la marque et son centre de R&D pour les fromages fondus. Bel a toujours privilégié l'ancrage territorial dans la durée en s'appuyant sur une relation partenariale étroite avec les agriculteurs, les éleveurs et les producteurs de fruits. Souvent implantées dans des zones rurales à faible densité, ses 29 usines comptent pour l'emploi et l'activité locale. Elles font partie du paysage et du patrimoine industriel local avec plusieurs générations de salariés. Avec ses sites de Lons-le-Saunier et de Dole, Bel est par exemple le premier employeur privé du Jura. Le Groupe est aussi implanté depuis plus de cinquante ans aux États-Unis et au Maroc. Cette stratégie d'implantation contribue également à l'accessibilité des produits, pour produire au bon prix et en adéquation avec les goûts locaux.

Une industrie en mouvement

Lorsque le Groupe atteint une taille critique dans un marché, il investit, si le contexte le permet, dans un outil industriel propriétaire pour produire localement. Aujourd'hui, priorité est donnée à la zone Amériques, en forte croissance, avec l'inauguration en 2020 de l'usine de Sorel-Tracy, au Canada. Pour prendre le virage de la naturalité sans faire de concession avec la qualité, Bel adapte son outil industriel et fait évoluer les talents

« formulateurs » de ses recettes. Ce dynamisme industriel se traduit principalement dans l'évolution du portefeuille produit vers le végétal. Début 2023, la première La Vache qui rit 100% végétale sortira des lignes de production du site historique de Lons-le-Saunier, à l'endroit même où la marque est née, un siècle plus tôt.

Une industrie durable

Les usines sont toutes mobilisées dans une démarche de réduction de leur empreinte environnementale. Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux de réduction des consommations énergétiques, tout en développant le recours aux énergies renouvelables. 67% des usines sont aujourd'hui alimentées avec de l'énergie issue de sources renouvelables. Bel identifie, selon les ressources localement disponibles, les combustibles les plus décarbonés. En France, il recourt à des chaudières biomasse pour ses sites de Sablé-sur-Sarthe et d'Evron. Au Maroc, la combustion d'olives alimentera l'usine de Tanger en 2023. Partout, le Groupe veille à réduire ses consommations en eau et à la qualité de ses rejets dans les milieux naturels. Le Groupe agit aussi sur l'empreinte carbone liée au transport entre lieux d'approvisionnement, de production et de consommation, notamment avec l'initiative Fret 21 en France ou STEF au niveau européen.



1 CHAUDIÈRE
BIOMASSE EN
ACTIVITÉ DÈS 2022
POUR COUVRIR
70% DES BESOINS
THERMIQUES
DU SITE D'EVRON
ET RÉDUIRE LES
ÉMISSIONS DE CO₂
DE 8 500 T/AN

**973 MILLIONS D'EUROS
D'INVESTISSEMENTS
CORPORELS DEPUIS DIX ANS***

7 600 COLLABORATEURS

**17 SITES INDUSTRIELS
CERTIFIÉS ISO 14001**

**29 USINES
DANS LE MONDE**



**L'empreinte industrielle
du Groupe Bel est
un marqueur fort de
son identité. Ancrés
dans nos communautés,
nous entendons nous
développer, avec et
aux côtés des acteurs
locaux, en contribuant
au développement
social, économique
et environnemental,
ainsi qu'au rayonnement
de ces territoires.**

STÉPHANE DUPAYS

Directeur général adjoint
en charge des opérations industrielles
et techniques

* Hors MOM, avant subvention éventuelle.

ENTRETIEN CROISÉ



CÉCILE BÉLIOT

Directrice générale adjointe

ANTOINE FIÉVET

Président-directeur général

Qu'attendez-vous de la nouvelle gouvernance dissociée du Groupe qui sera soumise au vote du Conseil d'administration en mai 2022 ?

A.F. Cette évolution, fruit d'une réflexion de longue date, est nécessaire pour garantir la stabilité et la croissance durable du Groupe. Elle arrive à un moment symbolique, celui des 100 ans de La Vache qui rit, mais aussi stratégique, celui de l'accélération sur de nouveaux territoires de croissance, qu'il s'agisse de marchés porteurs ou de nouvelles géographies. Notre objectif est de construire le futur de la maison Bel à deux voix, pour conforter et pérenniser ensemble notre modèle de croissance et de responsabilité d'entreprise. Je serai le garant de la vision long terme et des valeurs familiales tandis que Cécile Béliot, dans le Groupe depuis 2018, accélérera sa transformation au sein d'un environnement complexe et changeant. Elle prépare progressivement le rapprochement des équipes Bel et MOM et poursuit le déploiement de notre stratégie autour de nos trois territoires : le lait, le végétal et le fruit.

**ANTOINE
FIÉVET**

Le modèle familial crée une relation à l'entreprise qui sera toujours différente et qui rend possible une redistribution plus équilibrée de la richesse. Il permet de faire perdurer la bienveillance auprès de tous.

C. B. C'est une grande fierté d'être aux côtés d'Antoine Fiévet pour faire perdurer le modèle familial et l'ADN de Bel. Je crois profondément en la force de notre modèle et en sa spécificité pour inventer l'alimentation durable de demain, accessible au plus grand nombre. Forts de notre culture et de nos convictions, nous devons faire bouger les lignes au sein du Groupe et de notre écosystème, inventer une agriculture et une alimentation plus responsables. La gouvernance de Bel a cette particularité d'être à la fois familiale et ouverte sur le monde qui nous entoure, à l'image des partenariats que nous entretenons avec des acteurs comme le WWF France ou Action contre la faim.

En quoi le modèle d'entreprise familial permet-il de faire les choses autrement ?

A.F. Notre chance est d'avoir conservé ce modèle jusqu'à la 5^e génération de dirigeants, que j'incarne. Avec une famille qui a toujours été au service de l'entreprise et non l'inverse. Ce modèle crée une relation à l'entreprise qui sera toujours différente et qui rend possible une redistribution plus équilibrée de la richesse. Il permet de faire perdurer une forme d'humanité – liée à nos valeurs et à notre histoire – en faisant les choses bien et en agissant au service du bien commun. Au-delà du développement et de l'épanouissement de ses 11800 collaborateurs, le Groupe soutient aussi leurs familles dans les domaines de la santé ou de l'éducation.

Quels enseignements tirez-vous du modèle de Bel à l'épreuve de la crise ?

C.B. En dépit des turbulences, Bel a fait preuve de beaucoup de résilience et d'agilité en 2021. Dans un environnement marqué par la continuité de la crise liée à la pandémie de Covid-19, un contexte volatil sur les marchés du Proche et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, la montée de l'inflation et les perturbations des chaînes d'approvisionnement, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 3,38 milliards d'euros. Notre croissance organique a continué sa progression pour s'établir à 2,3%, démontrant l'attractivité renouvelée de notre offre. Cette croissance organique est notamment soutenue par l'excellente dynamique de nos marques cœur, la poursuite de la forte croissance de MOM, le gain de nouvelles parts de marché en Amérique du Nord et la confirmation de la trajectoire positive de la Chine, qui enregistre cette année encore une croissance à deux chiffres.


ENTRETIEN CROISÉ

A.F. La crise a eu le mérite de confirmer la pertinence de notre modèle, rentable et responsable. Elle nous demande d'aller plus vite et plus loin dans le déploiement de notre feuille de route stratégique. Nous avons franchi une étape importante cette année en cédant la marque Leerdammer. Cette cession renforce notre statut d'entreprise familiale et nous permet de poursuivre l'équilibrage de notre offre sur les territoires du laitier, du fruitier et du végétal, tout en dégageant les moyens nécessaires pour accélérer notre développement sur d'autres géographies comme l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Nord. Nous considérons que nos engagements RSE sont une force et nous travaillons à les diffuser dans toute l'entreprise. Chaque marque et chaque pays intègrent aujourd'hui cette dimension RSE et la déclinent à travers une feuille de route spécifique. Notre labellisation EcoVadis au niveau platine récompense nos efforts et nos performances évaluées en plaçant Bel dans le top 1% des entreprises agroalimentaires dans le monde. Toutes les entreprises agroalimentaires du monde ne sont pas évaluées par EcoVadis.

En 2021, La Vache qui rit a fêté ses 100 ans! Quels sont les ingrédients de cette recette gagnante?

C.B. La Vache qui rit est une marque iconique, optimiste et intemporelle. Elle a cette particularité d'être universelle et accessible à tous au quotidien. C'est une marque qui parle à tout le monde et qui a une connexion unique avec chacun. Elle a su rester jeune, s'adapter aux besoins alimentaires locaux avec des recettes parfois enrichies et se renouveler jusqu'à se décliner en une version 100% végétale qui verra le jour en 2023. Pour toutes ces raisons, elle incarne parfaitement notre signature *For All. For Good* et nos valeurs.

CÉCILE
BÉLIOT



Les enjeux sont immenses avec une chaîne alimentaire mondiale qui pèse pour un tiers des émissions de carbone. Notre rôle est de faire évoluer les pratiques agricoles et la façon dont les gens s'alimentent pour leur offrir une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement.

Le mouvement vers le végétal est-il fidèle à l'ADN de Bel?

A.F. Notre histoire n'est pas un poids. Au contraire, elle nourrit nos réflexions et nous éclaire. Aujourd'hui, une nouvelle page s'ouvre avec la demande de protéines végétales pour une alimentation plus équilibrée et une agriculture plus durable. Notre rôle est de l'accompagner avec des produits hybrides intégrant lait et végétal, ou du 100% végétal comme notre nouvelle marque Nurishh. Ce virage se fait aux côtés du lait, qui reste le moteur de notre activité et qui demeure essentiel à la santé pour son apport en calcium. Le lait et le végétal sont complémentaires. Les bonnes performances de Nurishh particulièrement en France et en Belgique confirment la pertinence de nos choix. Le territoire végétal est une formidable opportunité pour accompagner la façon dont les gens s'alimentent. Pour le bien de chacun et celui de la planète. Nous le faisons en restant fidèles à notre ADN : des produits sains, en portions, accessibles au plus grand nombre et des marques fortes, positives et aimées de tous.

CÉCILE
BÉLIOT

En quoi Bel impacte-t-il positivement son écosystème ?

C.B. Les enjeux sont immenses, avec une chaîne alimentaire mondiale qui pèse pour un tiers des émissions de carbone. Notre rôle est d'abord de faire bouger l'agriculture, puisque 70% de notre empreinte carbone provient de l'amont laitier, ainsi que la façon dont les gens s'alimentent. Nous actionnons trois leviers : l'amont en mettant en place des pratiques agricoles plus durables et régénératrices, notre portefeuille produit en introduisant plus de fruits et de légumineuses et, enfin, nos investissements industriels. Face à la raréfaction des ressources, nous déployons des plans d'action sur nos sites de production pour réduire nos consommations d'eau et d'énergie et recourir aux énergies renouvelables. Alimentation plus saine et accessible, agriculture durable, bien-être animal, ressources, gestion des déchets... Le Groupe adopte une approche holistique en travaillant de concert avec les autres acteurs de l'industrie alimentaire, les consommateurs, les éleveurs, les fournisseurs, les clients, les producteurs de fruits et les ONG. Notre objectif est d'animer un écosystème vertueux d'acteurs engagés pour faire mieux ensemble au service de la planète.



ANTOINE
FLÉVET

Aujourd'hui, une nouvelle page s'ouvre avec la demande de protéines végétales pour une alimentation plus équilibrée et une agriculture plus durable. Notre rôle est de l'accompagner avec des produits hybrides, associant lait et végétal, ou 100% végétaux.

La Vache qui rit est une marque émotionnelle, optimiste et intemporelle. Elle incarne parfaitement notre signature For All. For Good et nos valeurs.

A.F. À partir du moment où l'entreprise génère des richesses ou de la valeur, sa responsabilité est d'agir pour son écosystème. Notre conviction est qu'on ne peut pas opposer profitabilité et responsabilité parce que l'une alimente l'autre. C'est pourquoi la performance doit être pilotée de façon optimisée et globale. Aujourd'hui, la période est propice à la mise en œuvre d'un capitalisme raisonné. Les entreprises sont la solution. Pour Bel, il s'agit de marcher en même temps sur deux jambes : la responsabilité et la profitabilité. Nous voulons démontrer que c'est possible et inciter d'autres acteurs à nous suivre. La logique du seul profit est un vieux modèle et nous sommes à un moment charnière, enthousiasmant, pour créer autre chose. La force de notre modèle familial et sa vision de long terme sont une chance pour montrer la voie.





NOTRE MODÈLE RESPONSABLE ET RENTABLE



La responsabilité et la rentabilité sont les leviers du modèle de croissance de Bel, qui a fait le choix d'associer performances financières et extra-financières. Fruit d'un haut niveau d'intégration entre sa stratégie de croissance et ses engagements, son modèle est impulsé par le Comité exécutif. Il se décline progressivement à tous les niveaux de l'entreprise : dans ses implantations et ses marques, dans ses investissements et ses processus de décision.

UN MODÈLE D'AFFAIRES POSITIF

NOTRE MISSION

OFFRIR UNE ALIMENTATION PLUS SAINES

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide

- 5^e génération d'actionnaires dirigeants familiaux

Nos valeurs

- Audace, engagement et bienveillance

Des marques connues de tous

- 30 marques iconiques
- La portion, au cœur de l'unicité de notre offre

Des collaborateurs engagés

- 11 800 collaborateurs de par le monde et leurs savoir-faire

Une assise financière solide

- 1 681,6 M€ de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires

- 29 sites industriels performants dans 14 pays

Des partenaires engagés aux côtés de Bel

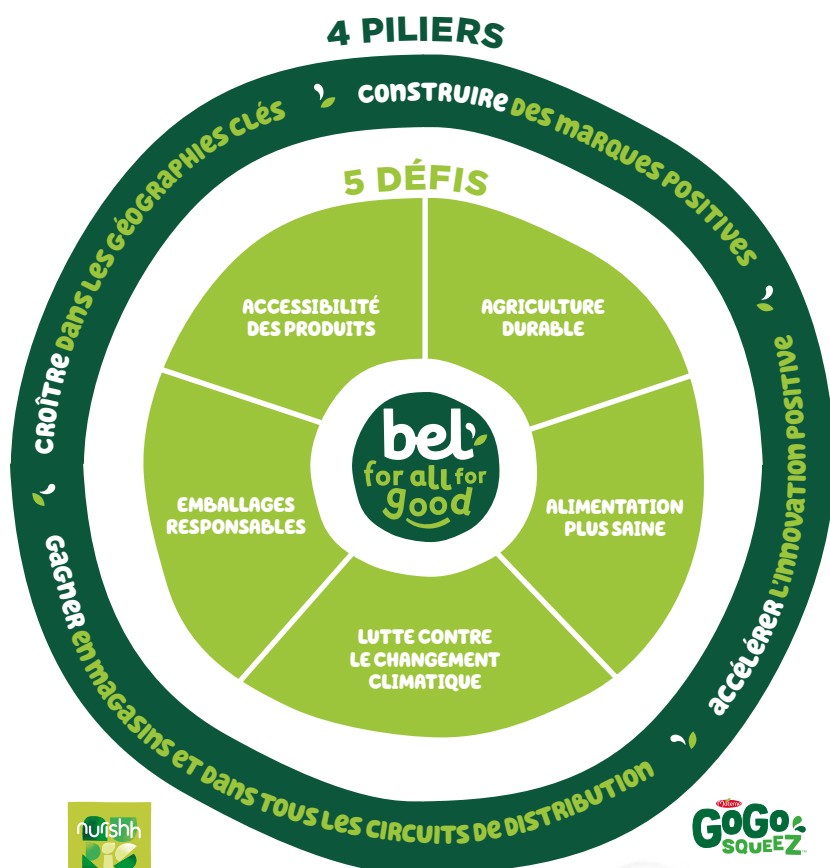
- 1 400 éleveurs
- 5 100 fournisseurs
- et les coalitions pour une dynamique collective positive : Food Transition Pact de Carrefour, Race to Net Zero de l'ONU, Science Based Target Network sur la biodiversité, pacte Too Good To Go

Des ressources naturelles à préserver

- Plus de 1 Md de tonnes de lait par an
- 191 305 tonnes de pommes par an
- Eau : 4 837 651 m³ d'eau
- Électricité : 292 912 MWh

NOTRE AMBITION

Créer un modèle de croissance responsable et rentable



NOTRE CHAÎNE DE VALEUR de la fourche à la fourchette



ET RESPONSABLE POUR TOUS

NOS IMPACTS

POUR NOS COLLABORATEURS

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

- 81% 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+*
- 83% des filiales ont mis en place des programmes d'éducation nutritionnelle à destination de leurs collaborateurs

POUR NOS CLIENTS

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

- Bel est dans le top 3 des fournisseurs préférés de ses clients dans 8 pays : France, Belgique, Portugal, Espagne, Pays-Bas, Slovaquie, République tchèque, Canada

POUR NOS PARTENAIRES

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

- 52,8/100 : note moyenne EcoVadis de nos partenaires

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 (vs 2017, et en tenant compte de la croissance)

POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

Une croissance régulière

- +2,3% de croissance organique en 2021

POUR LES ONG ET EXPERTS SCIENTIFIQUES

Notre partage d'expériences et de connaissances

POUR NOS TERRITOIRES

Un ancrage territorial

- Impôts représentant 28,5%* du résultat, payés dans 26 États
- Accompagnement économique et social des populations



* Hors opération exceptionnelle.

UNE PERFORMANCE PILOTÉE

DE FAÇON OPTIMISÉE ET GLOBALE

De la fourche à la fourchette, Bel est engagé dans une performance créatrice de valeur pour tous les acteurs qu'il côtoie et avec lesquels il interagit. Le Groupe place au cœur de son modèle de croissance la responsabilité sociale et environnementale (RSE) et la création de valeur partagée.



‘Avoir un impact positif tout en étant rentable passe par un pilotage intégré de la finance et de la RSE, mais surtout par des collaborateurs qui se saisissent de cette responsabilité. C’est une voie de progrès que nous prenons à tous les niveaux de l’entreprise et avec l’ensemble de nos partenaires : une mobilisation indispensable pour nos objectifs ambitieux, notamment en matière de réduction de notre empreinte carbone.’

FRÉDÉRIC MÉDARD

Directeur général adjoint en charge de la finance et de la RSE



NOTRE VISION

Être utile à la société

Pour Bel, l'utilité sociale et sociétale est ancrée dans son ADN, celui d'une entreprise respectueuse de la planète et qui impacte positivement toutes les générations. Dans cet esprit et en ligne avec ses valeurs, le Groupe vise une juste répartition de la richesse. Il pense des solutions d'avenir pour offrir au plus grand nombre des produits sains dont les procédés de production sont continuellement améliorés avec ses parties prenantes afin de minimiser l'impact sur les ressources et l'environnement.

NOTRE STRATÉGIE

La RSE au cœur

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. Le Comité exécutif porte le modèle de croissance durable du Groupe. Il s'appuie sur le Comité opérationnel RSE, qui regroupe plusieurs membres du Comité exécutif. Il valide les politiques RSE, assure un suivi de la *scorecard* RSE et de l'évolution des indicateurs de performance. Cette stratégie RSE se décline ensuite dans les plans stratégiques des pays et des marques, pour répondre aux enjeux des territoires. Bel souhaite faire de son portefeuille de produits un levier clé de réduction de son empreinte carbone.

NOTRE APPROCHE

Piloter toutes les performances

Cette performance globale est mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers que Bel a choisi d'associer. Le Groupe est convaincu que ces deux dimensions s'alimentent réciproquement. La création d'une direction intégrant finance et RSE souligne sa détermination à marcher sur ces deux « jambes » d'égale importance pour construire un capitalisme raisonné.

NOTRE MOTEUR

Un collectif engagé

Inventer, produire, emballer, distribuer, dialoguer... L'engagement des salariés est central. Pour atteindre ce niveau de performance globale, le Groupe Bel veille à ce que tous ses candidats adhèrent à sa mission et à ce que ses collaborateurs disposent des outils pour se l'approprier. Le Groupe va déployer un outil d'analyse de l'impact carbone à tous les niveaux de décision de l'entreprise. Piloté à partir de données mensuelles, cet outil permet une vision consolidée, précise et régulière de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques, segments, et produits. L'indicateur carbone sera intégré à un dispositif innovant d'indicateur d'impact positif qui consolide cinq critères, parmi lesquels également l'accessibilité ou encore la nutrition.

QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES

AU SERVICE D'UN AUTRE MODÈLE AGROALIMENTAIRE

Construire le modèle agroalimentaire de demain, c'est donner accès à une alimentation plus saine, accessible et plus durable pour tous. Afin de satisfaire tous les goûts, le Groupe propose des produits en portions à base de lait, de fruit et de végétal et encourage les bonnes habitudes alimentaires. Pour cela, il se transforme et articule sa stratégie autour de quatre piliers.



1 CONSTRUIRE DES MARQUES POSITIVES

Les marques Bel portent les valeurs et les engagements du Groupe. Elles se déclinent à travers des gammes de produits toujours plus sains et responsables.

Des marques activistes

Les marques Bel entendent jouer un vrai rôle social, en apportant un impact positif sur leur écosystème au-delà des bienfaits nutritionnels de leurs portions. Elles embrassent de grandes causes et défendent des enjeux porteurs de sens pour leurs communautés, devenant de véritables marques « à mission » :

➤ **La Vache qui rit** invite les citoyens à choisir de rire à la vie, est solidaire, se décline pour proposer des recettes plus saines pour tous, et partout dans le monde. Elle est aussi le porte-étendard du Groupe dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

➤ **Babybel**, à travers ses fromages devenus super héros, appelle les consommateurs à rejoindre « les forces du bon », un mouvement vers une alimentation plus saine au quotidien.

➤ **Boursin**, vous inspire et vous inventez !

À travers cette signature, la marque encourage les consommateurs à laisser libre cours à leur créativité en cuisine. Boursin soutient aussi les jeunes chefs dans leurs premiers pas au travers d'actions ponctuelles.

➤ **Kiri** milite pour un monde meilleur et révèle le pouvoir de la gentillesse, pour les autres et pour la nature, en s'engageant notamment dans des actions de sauvegarde de la biodiversité.

➤ **Nurishh** met tous les gourmands d'accord, quels que soient leurs régimes alimentaires, en offrant une alternative végétale plus respectueuse des ressources de notre planète.

Des marques évolutives

À travers ses marques, Bel souhaite apporter la juste portion de « bien-manger » à ses consommateurs, adaptée à leurs attentes et à leurs usages, tout en préservant la planète. Pour cela, le Groupe travaille à l'amélioration continue de ses recettes et de ses emballages.

➤ **Améliorer le profil nutritionnel de nos produits**, comme avec La Vache qui rit 4 Essentiels, enrichie en iode, zinc, fer et vitamine A ou D pour répondre aux déficiences nutritionnelles de certaines populations.



**BOURSIN SURFE SUR
LES TENDANCES DIGITALES !
1,5 MILLION DE VUES
GÉNÉRÉES SUR TIKTOK AUX
ÉTATS-UNIS, EN DÉTOURNANT
LE « FETA PASTA »**



➤ **Simplifier nos recettes**, comme avec La Vache qui rit Originale en Europe, dont la recette a été rénovée et compte aujourd'hui simplement quatre ingrédients laitiers : des fromages sélectionnés avec soin pour le goût, du beurre pour la texture, du bon lait et des minéraux de lait.

➤ **Concevoir des emballages responsables**, pour réduire leur poids et faciliter leur recyclage. En 2021, 82% de nos emballages sont déjà prêts au recyclage et/ou biodégradables. Notre objectif : 100% en 2025.

Des marques expérientielles

Construire des marques positives, c'est aussi créer pour les consommateurs de nouvelles expériences autour de la relation qu'ils entretiennent avec les marques de Bel.

➤ **Au quotidien, dialoguer avec nos communautés et nouer des relations de proximité et authentiques à travers les réseaux sociaux** et bénéficier d'une connaissance accrue de ces communautés et de leurs attentes, grâce au marketing de précision.

➤ **Dans le cadre d'expériences immersives**, nos marques surprennent les consommateurs dans leur quotidien, où on ne les attend pas : La Vache qui rit à Disneyland Paris, Babybel chez McDonald's France, ou encore Kiri dans des cafés thématiques déployés dans les principales villes chinoises.

➤ **Le fait 2021**
Faire don de son rire. À 100 ans, La Vache qui rit rit toujours. À l'occasion des célébrations de son centenaire, la marque a lancé l'opération #unrireundon (#laughtodonate à l'international) en faveur d'une vingtaine d'ONG œuvrant pour les enfants. Les rires, collectés auprès des internautes, ont été transformés en dons pour financer, par exemple, des visites de clowns de l'association Le Rire médecin auprès des enfants dans les hôpitaux français.



UNE ACUITÉ MARKETING RENFORCÉE PAR LA DATA

La data est aujourd'hui un réel outil d'aide à la décision. Elle permet à Bel d'affiner sa connaissance des consommateurs et d'adresser de façon ciblée ses « tribus », en délivrant les messages pertinents via les canaux médias optimaux. La data est également utilisée dans le cadre d'approches prédictives pour modéliser des scénarios de croissance. Elle permet d'optimiser l'allocation des budgets marketing par pays, par marque et par point de contact, et d'identifier les opportunités de croissance futures pour nos marques.

2 ACCÉLÉRER L'INNOVATION POSITIVE

Innover au service d'une ambition

L'innovation est au service de la croissance du Groupe. Elle lui permet d'accélérer la transformation de son portefeuille pour atteindre un équilibre entre son offre laitière d'un côté, et son offre fruitière et végétale de l'autre. Cela s'est traduit en 2021 et 2022 par de nombreux lancements :

➤ **Des offres hybrides** comme The Laughing Cow Blends, alliant fromage, légumineuses et aromates.

QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES AU SERVICE D'UN AUTRE MODÈLE AGROALIMENTAIRE



➤ **Des déclinaisons végétales des marques cœur de Bel**, Boursin et Babybel.

➤ **Des desserts à base de jus et de laits végétaux**, issus de fruits oléagineux avec Materne® Onctueux Végétal.

➤ **Une nouvelle marque 100% végétale** : Nurishh.

Innover pour le consommateur

Au cœur de la stratégie de l'entreprise, l'innovation est centrée sur le consommateur. Pilotée à l'échelle de chaque marque, elle est à l'écoute des marchés pour proposer de nouveaux produits et expériences visant l'amélioration continue des produits, l'animation des gammes et l'accélération sur de nouvelles catégories. C'est ainsi que Bel s'est développé en 2021 sur le marché des offres culinaires, en forte croissance avec la crise sanitaire (sauce fromagère La Vache qui rit, Kiri Cooking Cream, croustillants fromage et légumes Boursin...) et a lancé la 1^{re} gamme de fromages fonctionnels avec Babybel Plus+, enrichie en probiotiques ou en protéines, pour les États-Unis et le Royaume-Uni.

Innover pour explorer le futur

Bel mène des travaux sur le long terme pour anticiper et décrypter les tendances qui feront l'alimentation, les usages de consommation et les modes de distribution de demain. Explorer le futur, c'est aussi travailler sur de nouveaux ingrédients durables comme le tournesol, le pois, les graines de chanvre, le lupin, le chou-fleur, identifier de nouvelles technologies et étudier des technologies disruptives de fermentation pour produire des matériaux d'emballages durables. Ces recherches, Bel les mène en partie avec des universités, des start-up, des PME, des pôles de compétitivité, des partenaires industriels, des acteurs académiques et scientifiques comme le CEA, l'INRAE et le CNRS et des fonds d'investissement tels Big Idea Ventures, CapAgro et C Ventures.

Le fait 2021

Bel a lancé sa 1^{re} gamme 100% végétale : Nurishh, allant du cœur fleuri destiné à la consommation de table au râpé. Elle a été développée pour accompagner les consommateurs dans leurs divers usages culinaires, choix et habitudes alimentaires, et répondre à la demande d'un marché du végétal en forte croissance. Avec cette nouvelle marque internationale, Bel entend devenir l'un des acteurs de l'alimentation végétale et démocratiser la consommation de ces nouveaux produits.

13 PRODUITS
NURISHH LANCÉS
DANS 17 PAYS

3 GAGNER EN MAGASINS ET DANS TOUS LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Accessibles partout, pour tous

Pour répondre à la promesse « pour tous » de sa mission, Bel s'adapte en permanence aux modes de distribution, au pouvoir d'achat et aux pratiques alimentaires locales. Son modèle embrasse le e-commerce, en forte accélération depuis la crise sanitaire (particulièrement les modes hybrides de type drive et click and collect), la grande distribution alimentaire, les petits commerces indépendants, jusqu'aux vendeurs de rue via le programme *Sharing Cities*. Ce programme bénéficie aujourd'hui à 2892 partenaires dans 5 grandes villes de pays émergents. Il a vocation à élargir



**LES PRODUITS BEL
SONT
COMMERCIALISÉS
DANS 120 PAYS**

le bassin de consommateurs qui n'ont pas accès aux canaux de distribution traditionnels et à pérenniser l'activité de milliers de vendeurs.

Ouvrir de nouvelles voies

Bel fait évoluer en permanence ses modèles de distribution pour répondre à ce double défi de l'accessibilité et des nouvelles tendances de consommation. Il investit de nouveaux canaux de distribution en nouant des partenariats avec des acteurs comme Disneyland® Paris, ou en distribuant ses produits dans des enseignes comme McDonald's ou Starbucks.

Bel s'engage aussi dans le vrac, qui permet de conquérir de nouveaux consommateurs et d'innover pour réduire les emballages.

Le Groupe a lancé un pilote de la vente en vrac en supermarchés avec Babybel bio. Un projet qui s'inscrit dans le cadre de loi Climat et résilience, qui prévoit que 20% de la surface de vente sera dédiée au vrac d'ici à 2030 dans les magasins de plus de 400 m².

Le Groupe entend travailler main dans la main avec ses clients et distributeurs, pour en faire de véritables partenaires et en allant au-delà de la relation commerciale. Ainsi, il devient un maillon essentiel de la démarche RSE de ses clients distributeurs en s'associant à leurs initiatives, comme lorsqu'il a rejoint le Food Transition Pact de Carrefour, le Forum Carbone de Casino, le PACTE de Monoprix ou encore, en 2021, l'initiative de lutte contre le gaspillage alimentaire 10x20x30 aux côtés de Metro.

Le fait 2021

Bel a signé un partenariat avec Disneyland Paris, première destination touristique européenne depuis 10 ans.

4 CROÎTRE DANS LES GÉOGRAPHIES CLÉS

Bel est présent dans le monde entier. Son développement à l'international est un levier de sa stratégie de croissance, rendu possible grâce à des marques fortes, reconnues et adaptées, par leur format et leurs recettes, aux spécificités des marchés locaux. Bel entend poursuivre son développement sur l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada), grâce à des moyens renforcés et un ancrage local. C'est d'ailleurs dans cette perspective que le Groupe a inauguré une usine dédiée à Sorel-Tracy, au Canada, en 2020.

En Chine, en Inde et en Indonésie, le Groupe adopte une démarche pragmatique de *test and learn*, ville par ville, en travaillant sur l'accessibilité de ses produits au plus grand nombre, en nouant des partenariats et en proposant des produits laitiers adaptés aux usages locaux. Ainsi, Bel a lancé les Kiri Petit Sweets en Chine et The Laughing Cow cheese en sachet en Inde.

Le fait 2021

Les **Kiri Petit Sweets**, déclinaisons sucrées de Kiri, ont été lancés en Chine pour conquérir la cible des jeunes adultes. À travers un format unique (5 ou 15 cubes), ils offrent aux consommateurs une expérience de snacking sucré et fruitier.



**23 SUPERMARCHÉS
ONT PARTICIPÉ
À L'EXPÉRIENCE DE
VENTE EN VRAC AVEC
BABYBEL BIO**

NOS MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2021



En 2021, une activité résiliente dans un contexte instable

Dans un environnement économique, politique et financier demeuré complexe en 2021, le groupe Bel affiche une croissance organique de son chiffre d'affaires de 2,3%, soutenue par :

- l'excellente dynamique des marques cœur, en particulier Babybel et Boursin (croissance des ventes de quatre marques cœur sur six par rapport à 2019);
- la poursuite de la croissance de MOM;
- le gain de nouvelles parts de marché en Amérique du Nord;
- la confirmation de la trajectoire positive de la Chine;
- les premiers résultats prometteurs de Nurish et de la version végétale de Boursin;
- l'essor de l'e-commerce et de la restauration *out of home*, notamment sur les marchés nord-américain et chinois.

Le lait, une filière sécurisée et durable

À l'issue d'une année 2021 marquée par deux priorités pour l'amont laitier, le bien-être animal et l'empreinte carbone, Bel et l'APBO ont conclu un nouvel accord annuel pour une filière laitière plus rémunératrice et décarbonée. Alors que deux tiers de l'empreinte carbone du Groupe sont liés aux matières premières laitières, cet accord, sur les prix et les volumes de lait, incite à des pratiques plus vertueuses. Il prévoit un nouveau prix de référence (377 euros/1000 litres) selon le cahier des charges « MonBBLait® », intégrant des pratiques durables : des vaches aux pâturages, une alimentation animale non OGM, et, dès octobre 2022, 100% européenne, soutenue par une prime spécifique garantie de 5 euros/1000 litres. De plus, 100% des exploitations APBO auront réalisé en 2022 un diagnostic carbone CAP'2ER®, des formations climat et un plan d'action personnalisé.

Avec la cession de la marque Leerdammer, Bel poursuit sa stratégie, qui vise à élargir ses activités au-delà des produits fromagers. Le Groupe disposera ainsi de marges de manœuvre supplémentaires pour accroître sa diversification vers le fruitier et le végétal et accélérer son déploiement sur des marchés à fort potentiel de croissance.

ÉRIC DE PONCINS

Directeur général adjoint en charge des partenariats stratégiques et des géographies tactiques

**PAYS PORTEURS DE PERSPECTIVES
INDONÉSIE, INDE**

**PAYS EN PROGRESSION
ÉTATS-UNIS,
CANADA, CHINE,
JAPON, FRANCE**



‘ Nous avons créé la marque Nurishh, 100 % végétale, en nous appuyant sur la technologie mise au point par All In Foods. Créer une marque de A à Z est un défi que les équipes ont relevé avec brio. Bien accueillie par les consommateurs, Nurishh répond aux attentes de flexitarisme et à tous les usages de consommation, de la table à la cuisine. Notre objectif est de la distribuer dans les plus grands marchés de Bel.

SVEN LAMOTE
CEO Nurishh



Le virage du végétal

Bel a fait le choix d'aller au-delà du fromage, comme l'illustrent l'acquisition de la start-up All in Foods en 2020, qui développe une large gamme d'alternatives végétales, et la mise sur le marché de plusieurs produits. L'année 2021 a été marquée par :

➤ **Les excellentes performances de Boursin Dairy Free aux États-Unis et au Canada.**

Cette version végétale est désormais aussi produite à Croisy-sur-Eure, en Normandie, pour être déployée sur le marché européen au printemps 2022.

➤ **Le lancement de Nurishh en Europe du Nord et du Sud et aux États-Unis** avec 13 produits lancés en 2021 dans 3 segments clés : les tranches, les râpés et les tartinables.

➤ **La mise sur le marché réussie de The Laughing Cow Blends aux États-Unis**, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Canada et en Australie. Version hybride de La Vache qui rit, elle réunit le meilleur du laitier et des légumineuses.

➤ **Les débuts en 2022 de Babybel Plant-Based au Royaume-Uni et aux États-Unis.**

Le fruit, le pari gagnant

Entré dans le capital du groupe MOM en 2016, Bel a racheté 17,5% des actions des actionnaires minoritaires en 2021 et détient désormais 82,5% des actions de MOM. Cette nouvelle étape ouvre la voie au rapprochement des équipes et affirme l'intérêt stratégique de Bel pour le fruit. Ce mariage entre deux acteurs majeurs du snacking sain sur le plan mondial, positionnés sur les portions individuelles, aura un effet démultiplicateur. Ils s'appuieront sur la complémentarité de leurs gammes et de leur savoir-faire industriel pour asseoir leur leadership à l'international.

ENGAGÉ POUR RELEVER CINQ DÉFIS PRIORITAIRES

AU SERVICE DE NOTRE MISSION

Inhérente à la mission du Groupe, la RSE est au cœur de son plan stratégique. Elle est impulsée depuis le Comité de direction et déclinée jusqu'aux feuilles de route des marques et des pays pour examiner chaque décision et action au filtre de la RSE. Cinq défis prioritaires sont définis à partir des enseignements des analyses de matérialité et des risques du Groupe.

Au cœur de la mission d'entreprise de Bel, la RSE est pilotée par une sélection d'indicateurs pour mesurer les performances du Groupe et son impact positif de la ferme à l'assiette, notamment sur l'empreinte carbone, les programmes d'amélioration nutritionnelle, l'accessibilité des produits au plus grand nombre, l'accessibilité et l'engagement de ses 11.800 collaborateurs. Depuis le siège jusqu'aux filiales, en passant par le Comité opérationnel RSE – qui valide l'alignement des politiques RSE avec la stratégie du Groupe, ces indicateurs guident et engagent les collaborateurs au quotidien. Ces derniers le sont notamment avec le programme *Actors for Good*, bâti autour de trois piliers : « je sais *I know* », « j'agis *I act* », « je deviens activiste *I am an activist* ».



BEL LABELLISÉ ECOVADIS NIVEAU PLATINE

EcoVadis, la plateforme d'évaluation des performances RSE, a attribué la note de 79 sur 100 à la démarche RSE du Groupe Bel, qui se place ainsi dans le top 1% des entreprises les mieux notées au monde dans son secteur. Quatre thématiques sont concernées : environnement, social et droits humains, achats responsables et éthique. L'évaluation concerne les engagements, les plans d'action et les résultats concrets.



1

CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINES

Avec des produits consommés partout dans le monde, Bel contribue, à son échelle, à une alimentation sûre, nutritive et équilibrée pour le plus grand nombre. Avec la portion individuelle, le Groupe apporte à chacun la juste dose nutritionnelle en évitant le gaspillage. Il propose une alimentation plus saine en réalisant un strict contrôle des matières premières, en simplifiant ses recettes dès que possible, comme avec le lancement en Europe de La Vache qui rit Originale, avec seulement quatre ingrédients laitiers, et en développant des offres nouvelles 100% végétales ou hybrides, combinant lait et végétal.

► LE FAIT 2021

La Vache qui rit 4 Essentiels a été déployée dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Riche en iode, fer, zinc et vitamine A ou D, elle répond à des déficiences nutritionnelles majeures des populations locales. Bel a également poursuivi le déploiement de ses programmes d'éducation nutritionnelle, notamment en Égypte avec l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.

► LE CHIFFRE 2021

58 recettes rénovées et innovations lancées pour offrir des produits aux listes d'ingrédients plus courtes et aux profils nutritionnels améliorés.

2

PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE

Le Groupe s'engage à impacter positivement l'ensemble de sa chaîne de valeur depuis l'amont en commençant par le choix des matières premières. Son ambition ? Promouvoir une agriculture durable et « régénératrice » en encourageant des pratiques agricoles plus durables. Bel travaille dans la durée avec des associations comme le WWF France et Compassion in World Farming et avec les producteurs sur des enjeux comme le bien-être animal, la réduction de l'empreinte carbone des fermes biodiversité et l'alimentation des troupeaux en privilégiant le pâturage et l'approvisionnement local.

► LE FAIT 2021

Aux États-Unis, Bel mène un programme pilote d'agriculture durable de trois ans avec la coopérative Land O'Lakes. Plusieurs initiatives ont été menées, comme l'accompagnement à la production de l'alimentation animale via des cultures régénératrices pour diminuer l'empreinte carbone et se prémunir de la volatilité des prix.

► LE CHIFFRE 2021

En 2021, 77% des producteurs de lait du Groupe ont accès à des dispositifs sociétaux innovants, visant à améliorer la qualité de vie, les conditions de travail des producteurs et leurs pratiques agricoles.



**ENGAGÉ POUR RELEVER
CINQ DÉFIS PRIORITAIRES
AU SERVICE DE NOTRE MISSION**



3

S'ENGAGER POUR DES EMBALLAGES RESPONSABLES

La portion individuelle est au cœur du modèle de Bel. Elle rend les produits plus accessibles et offre la juste dose nutritionnelle. Elle induit aussi la responsabilité de limiter l'impact environnemental de ses emballages. Bel utilise prioritairement du papier et du carton, versus le plastique et l'aluminium, qui sont des matières renouvelables et recyclables. Il vise un taux de 100% d'emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables en 2025. Bel mène des travaux de recherche en écoconception avec des partenaires. En 2021, Bel a été bêta-testeur d'un outil d'analyse de cycle de vie lancé par Quantis, pour mesurer les impacts de ses emballages et déterminer les actions prioritaires à mener pour atteindre son objectif 2025.

► LE FAIT 2021

Après un pilote dans le réseau des enseignes Day by Day, Bel teste la vente en vrac de Babybel bio dans 23 supermarchés en France pour réduire les emballages. Les fromages sont présentés avec leur unique coque en cire.

► LE CHIFFRE 2021

82% des emballages Bel sont prêts au recyclage et/ou biodégradables.

Le WWF France soutient des modèles de production plus durables qui favorisent les alternatives au soja et l'accès au pâturage des vaches laitières. Ces thématiques s'inscrivent totalement dans la charte développée avec le Groupe Bel.

ARNAUD GAUFFIER

Directeur de la conservation,
WWF France





4

LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Le Groupe a fait de la lutte contre le réchauffement climatique une priorité en 2019. Son ambition est de réduire son empreinte carbone de 27,5% par tonne de produit entre 2017 et 2035. Il réduit les émissions de carbone en modifiant les pratiques agricoles, en agissant sur ses propres sites industriels et en collaborant avec l'ensemble de son écosystème pour minimiser l'impact environnemental de ses activités, de la production des matières premières à la fin de vie des produits. Conscient de l'urgence climatique, le Groupe accélère sa trajectoire de réduction de son empreinte carbone pour s'aligner sur les recommandations des experts de limiter le réchauffement climatique à +1,5 °C. Il s'appuie sur Bel Carbone Impact, sa plateforme de pilotage de son empreinte carbone, dont le déploiement sera effectif en 2022. Pour améliorer son mix énergétique, il intensifie le déploiement des énergies renouvelables sur ses sites. Bel a également rejoint le Fonds Livelihoods, dont la vocation est de soutenir les projets de reforestation. Enfin, il fait partie de la coalition Race to Net Zero des Nations unies, pour viser la contribution à la neutralité carbone pour l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard.

➤ LE FAIT 2021

Bel s'est fixé comme objectif de réduire les émissions de l'amont agricole de 20% d'ici à 2030 par rapport à 2017. Avec le Centre national inter-professionnel de l'économie laitière, il a développé en France un outil pour mesurer l'impact environnemental des fermes et pour identifier des pistes d'actions.

➤ LE CHIFFRE 2021

Près de 900 diagnostics ont été réalisés en 2021 sur les 1400 exploitations travaillant avec Bel (soit 64% de sa collecte).



5

RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS

Au cœur du modèle du Groupe Bel, la portion facilite l'accessibilité de tous à ses produits. Cette accessibilité est à la fois dépendante de la distribution, des modes vie et du pouvoir d'achat. Elle est aussi qualitative, alors qu'un quart de la population mondiale n'aurait pas régulièrement accès à une alimentation saine. Une situation que la crise sanitaire a accentuée. 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. Il démocratise le bio et les produits 100% végétaux. 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 cinq grandes villes de pays émergents, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits. Il accompagne ces vendeurs dans le développement de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé ou à des formations professionnelles. Enfin, il développe des produits qui allient matières premières laitières et végétales et sont enrichis en calcium et en vitamines A et D tout en étant financièrement plus accessibles, à l'image de La Vache qui rit Simply, lancée en Égypte en 2021.

➤ LE FAIT 2021

À Madagascar, Bel a participé à la reconstruction d'un réseau de vendeurs de rue fortement impacté par la crise sanitaire.

➤ LE CHIFFRE 2021

À fin 2021, le programme *Sharing Cities* dénombre **2892 partenaires**.





DES SALARIÉS AUX DIRIGEANTS, UNE AMBITION PARTAGÉE



Au-delà des générations successives de ses dirigeants, le Groupe Bel forme une « famille » symbolique fédérée par des valeurs et une mission engageante. Entreprise du long terme, le Groupe entend donner l'exemple et agir pour le bien commun. Une exemplarité et une ambition qui s'expriment d'abord à l'égard des collaborateurs, qui constituent le socle indispensable à l'accomplissement du projet d'entreprise. Alors que Bel se transforme, il pose aujourd'hui les premières pierres d'un modèle social innovant et fait évoluer sa gouvernance pour refléter au mieux sa vision et son modèle.

UN COLLECTIF QUI SE RÉINVENTE

Les collaborateurs du Groupe Bel sont indispensables à l'accomplissement de sa mission. Le Groupe œuvre à créer un environnement de travail sécurisé, épanouissant et motivant, tout en réfléchissant à l'évolution de son modèle social afin que chacun puisse comprendre cette mission, y prendre pleinement sa part et mesurer sa contribution.

Faire partie du Groupe Bel commence par partager largement ses valeurs, transmises de génération en génération : l'audace, l'engagement et la bienveillance. Soucieux d'aller plus loin dans le décryptage de son ADN, Bel a réalisé en 2021 **une étude qualitative « Culture et transformation »** pour remettre à plat les fondamentaux historiques du Groupe et évaluer comment ses évolutions plus récentes sont vécues et comprises par les collaborateurs. Cette étude a permis d'identifier les atouts culturels sur lesquels s'appuyer pour mener à bien la transformation, ainsi que certains points de vigilance et d'optimisation.

Alors que le Groupe se transforme, grandit et se diversifie tout en poursuivant son internationalisation, cette étude permettra :

- ▶ **de préparer l'intégration des équipes de MOM** en veillant à préserver le meilleur de chacun des deux groupes ;
- ▶ **d'accompagner le Comité exécutif** pour qu'il mesure son impact sur l'entreprise ;
- ▶ **d'orienter le modèle de management de Bel** pour accompagner les équipes dans cette transformation.

ÉTUDE « CULTURE ET TRANSFORMATION » 2021



76

personnes questionnées



31

interviews
du top management



8
focus groups



77% D'ADHÉSION
À LA MISSION
DE L'ENTREPRISE

13 000
COMMENTAIRES

REPENSER LE MODÈLE SOCIAL DE BEL

Dans une période de transformation marquée par le rééquilibrage entre produits laitiers et non laitiers et par un périmètre en évolution (cession de Leerdammer et intégration de MOM), le **programme Nurture** est la proposition de valeur que Bel fait à ses 11.800 collaborateurs. Son objectif est de revenir au cœur des besoins de ses salariés pour accompagner les mutations du Groupe et mieux servir les clients. Le programme indique ainsi la voie à emprunter pour répondre aux attentes de chacun au travail et pour construire un modèle social renouvelé à un horizon de dix ans. Pour réussir ce challenge, Nurture ambitionne notamment de transformer la culture managériale pour faire du manager le coach de chaque salarié et de ses équipes. En 2021, deux étapes ont été franchies : l'enquête « Your Voice » et la démarche « Hybrid Work @ Bel ».



97%⁽¹⁾
DES COLLABORATEURS
BEL SOUHAITENT
CONSERVER
LE TRAVAIL
À DISTANCE

« Your Voice », une enquête pour évaluer les besoins

En 2021, le Groupe a réalisé une enquête mondiale auprès de ses collaborateurs, dont les résultats ont été publiés en juillet. Avec 87% de taux de participation et 74% de taux d'engagement, elle souligne la forte implication des collaborateurs. Ses deux principaux enseignements positifs à retenir sont un attachement fort à la société et une large adhésion à sa mission, avec un taux de 77%. « Your Voice » souligne aussi des points d'amélioration, notamment le souhait de simplifier les méthodes de travail, les processus de décision et les systèmes d'information, dans un contexte de recherche de performance et d'accélération des cycles business.

« Hybrid Work @ Bel », la réponse au besoin de flexibilité du travail

Face aux rebonds épidémiques de la Covid-19, la forte mobilisation du Groupe en matière de santé, de continuité d'activité et de conditions de travail s'est largement poursuivie en 2021 et a continué à porter ses fruits. Partout, le télétravail a été déployé pour les métiers qui le permettaient. L'enquête « Your Voice » montre que l'entreprise est considérée comme un lieu sûr sur le plan sanitaire et que la crise a perturbé l'équilibre vie privée-vie professionnelle de chacun. L'un des enseignements principaux est que 78%⁽¹⁾ des collaborateurs préfèrent un mode de travail flexible pour alterner temps de travail dans l'entreprise et chez soi. Pour répondre à ce besoin, Bel a décidé de faire partie des entreprises pionnières en développant un modèle de travail hybride dès la fin 2021. Le principe de ce modèle est de préserver le collectif, pour favoriser la socialisation et la collaboration, tout en permettant davantage de flexibilité, pour se concentrer sur les tâches individuelles ou les interactions entre deux personnes. Pensé comme une opportunité, le travail hybride repose sur la confiance et l'intelligence collective au service de la performance. Chaque métier définit ses règles du jeu en fonction de ses spécificités dans une démarche apprenante de *test and learn* pour un déploiement à la fin du premier trimestre 2022.

(1) Source : Enquête auprès d'environ 700 salariés réalisée au siège de Suresnes, en janvier 2021.

UNE FEUILLE DE ROUTE RH BÂTIE SUR SIX PILIERS DE PROGRÈS

Pensé dans une logique de test et d'ajustement permanent, le programme Nurture se concentre sur six chantiers visant à harmoniser la proposition de valeur faite aux collaborateurs du Groupe Bel :

- ▶ **La sécurité et le bien-être** : priorité absolue à la sécurité, qualité de vie au travail, droit à la déconnexion, télétravail, simplification et efficacité au travail avec l'outil Time's Up.
- ▶ **Le développement des personnes** : formation, culture managériale, parcours de carrière, ouverture sur le monde via des expériences immersives.
- ▶ **Le soutien aux familles** : protection sociale et santé, fonds de solidarité, accès aux produits Bel à des prix préférentiels, accès à l'université Bel, soutien lors des moments importants dans la vie.
- ▶ **L'épanouissement personnel** : journée solidaire un jour par mois, autonomie, responsabilité, écoute des opinions et des ressentis de chacun.
- ▶ **La reconnaissance** : rémunération équitable et variable pour tous.
- ▶ **L'appartenance** : inclusion, diversité, connectivité pour tous, animation du réseau d'anciens, valeurs communes et comportements partagés, projet d'actionnariat salarié.



UNE CHARTE POUR LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Face à l'accélération de l'usage des outils numériques et du travail à distance, Bel a formalisé en 2021 une Charte pour le droit à la déconnexion signée par les organisations syndicales et déployée à l'ensemble des collaborateurs. Son objectif est de contribuer au développement d'un cadre de travail propice au bien-être collectif en définissant des règles d'or pour assurer la qualité des temps de déconnexion et de repos des collaborateurs.



ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

En France, Bel a obtenu la note de 93/100. Cet index, mis en place par le Gouvernement, se calcule en croisant 5 indicateurs : rémunération, répartition des augmentations annuelles et des promotions, nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité et parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.



2021 a été l'occasion de poser les deux premières pierres du programme Nurture avec la réalisation de l'enquête « Your Voice » et la définition de notre vision du travail flexible. Cette enquête a fait ressortir un fort engagement des collaborateurs et leur attachement à l'entreprise, mais aussi le besoin de simplification. Demain, nous ouvrons un chantier majeur : celui de la culture managériale, pour faire de chaque manager un coach et répondre positivement aux besoins des salariés au quotidien.

Jeanne RENARD

Directrice générale adjointe
en charge des ressources humaines
et de la transformation



DES HISTOIRES À HAUTEUR D'HOMMES ET DE FEMMES

Marque iconique et universellement connue, **La Vache qui rit** a fêté ses 100 ans en 2021. Bel a souhaité mettre en lumière celles et ceux qui font en toute discrétion son succès chaque jour dans le monde. Une web-série a été réalisée pour partager ces histoires de famille et de transmission, de passion du commerce et d'épanouissement professionnel. Elle illustre également les engagements du Groupe Bel à travers sa marque centenaire : l'accès des commerçants à l'assurance santé grâce au programme *Inaya*, ou encore le programme *Sharing Cities*, qui permet aux vendeurs de rue de développer leurs compétences entrepreneuriales et de bénéficier d'une couverture santé.

Carole, Jonathan et Amy, Hammou et Thi Phê...

Comme eux, ils sont des milliers à faire partie de l'histoire de Bel et de La Vache qui rit aux quatre coins du monde et à écrire leur propre histoire au quotidien.



NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION



ANTOINE FIÉVET
Administrateur et
Président-directeur
général ●



THIERRY BILLOT
Administrateur
référént ● ● ●



FATINE LAYT
Administrateur ● ●



NATHALIE ROOS
Administrateur ●



FLORIAN SAUVIN
Administrateur



Unibel SA,
représenté par
BRUNO SCHOCH
Administrateur ●



PHILIPPE PERCHE
Administrateur ●

Membres non administrateurs

ERNST PANKERT ●

JOËLLE PACTEAU ●

**CÉCILE TANDEAU
DE MARSAC** ●

43%
Taux
d'indépendance
des membres

33%
Taux de
féminisation

84%
Taux moyen
de présence
au Conseil
d'administration

56 ans
d'âge moyen

LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2021

En 2021, 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 appelées 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**.

Administrateur indépendant ●
Comité d'audit : Président ●
Comité des nominations et des rémunérations : Président ●
Membres ●

NOTRE COMITÉ EXÉCUTIF



ANTOINE FIÉVET

Président-directeur général



CÉCILE BÉLIOT

Directrice générale adjointe Groupe



FRÉDÉRIC MÉDARD

Directeur général adjoint en charge de la finance et la responsabilité sociétale d'entreprise



STÉPHANE DUPAYS

Directeur général adjoint en charge des opérations industrielles et techniques



JEANNE RENARD

Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines et de la transformation



ÉRIC DE PONCINS

Directeur général adjoint en charge des partenariats stratégiques et des géographies tactiques



CAROLE JAIS

Secrétaire générale, en charge de la direction juridique, des risques et de la gouvernance Groupe

VERS UNE PROPOSITION DE GOUVERNANCE DISSOCIÉE

Antoine Fiévet et le Comité des nominations soumettront au vote du Conseil d'administration, en mai 2022, la nomination de Cécile Béliot à la Direction générale du Groupe.

Cette évolution, préparée depuis l'arrivée de Cécile Béliot chez Bel en tant que Directrice générale adjointe en charge de la stratégie, des leviers de croissance et des marchés, permettra au Groupe de continuer à conduire sa transformation, tout en perpétuant la vision et les valeurs portées par la famille depuis la création de l'entreprise, il y a plus de cent cinquante ans. Dans cette période de transition, Cécile Béliot a préparé le rapprochement des équipes Bel-MOM et poursuivi le déploiement de la stratégie du Groupe autour de ses trois territoires produit complémentaires - lait, végétal et fruit. En 2022, un nouveau Comité exécutif prendra ses fonctions pour accompagner cette nouvelle Direction générale.

UNE GESTION GLOBALE DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques du Groupe, *Enterprise Risk Management* (ERM), est structuré, piloté et animé par la Direction juridique et des risques, elle-même rattachée à la Secrétaire générale.

Une gestion des risques unifiée

Le dispositif de gestion des risques de Bel couvre les risques de toute nature :

- **risques Groupe** : risques opérationnels, risques réputationnels, risques financiers ou stratégiques, risques humains, risques juridiques risques liés à l'image du Groupe;
- **risques relatifs au « devoir de vigilance »** : dédiés à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains et de l'environnement;
- **risques extra-financiers.**

Une évaluation des risques harmonisée

Une méthodologie et un langage commun sont déployés à travers le Groupe à tous les niveaux de l'organisation : fonctions centrales, marques, entités commerciales et usines. Cette méthodologie comprend un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de degré de maîtrise.

Une cartographie des risques concertée

Les Directeurs fonctions, les Directeurs généraux des marques et les Directeurs généraux des filiales (incluant MOM) identifient et évaluent les principaux risques qui pourraient porter atteinte à leurs objectifs sur leur périmètre de responsabilité à horizon trois ans. Ils s'assurent ensuite de leur correcte maîtrise. Cette démarche est menée en ateliers de travail avec les Comités de Direction et coordonnée localement par les directeurs financiers des marchés. L'approche de gestion des risques permet de consolider puis de hiérarchiser les risques identifiés au niveau des marchés, des marques et des fonctions et d'avoir une vision globale des principaux risques au niveau Groupe. Cette vision est validée par le Comité exécutif.



Le « langage » commun déployé chez Bel en matière de gestion des risques permet au Groupe d'anticiper et de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la continuité de la chaîne alimentaire.

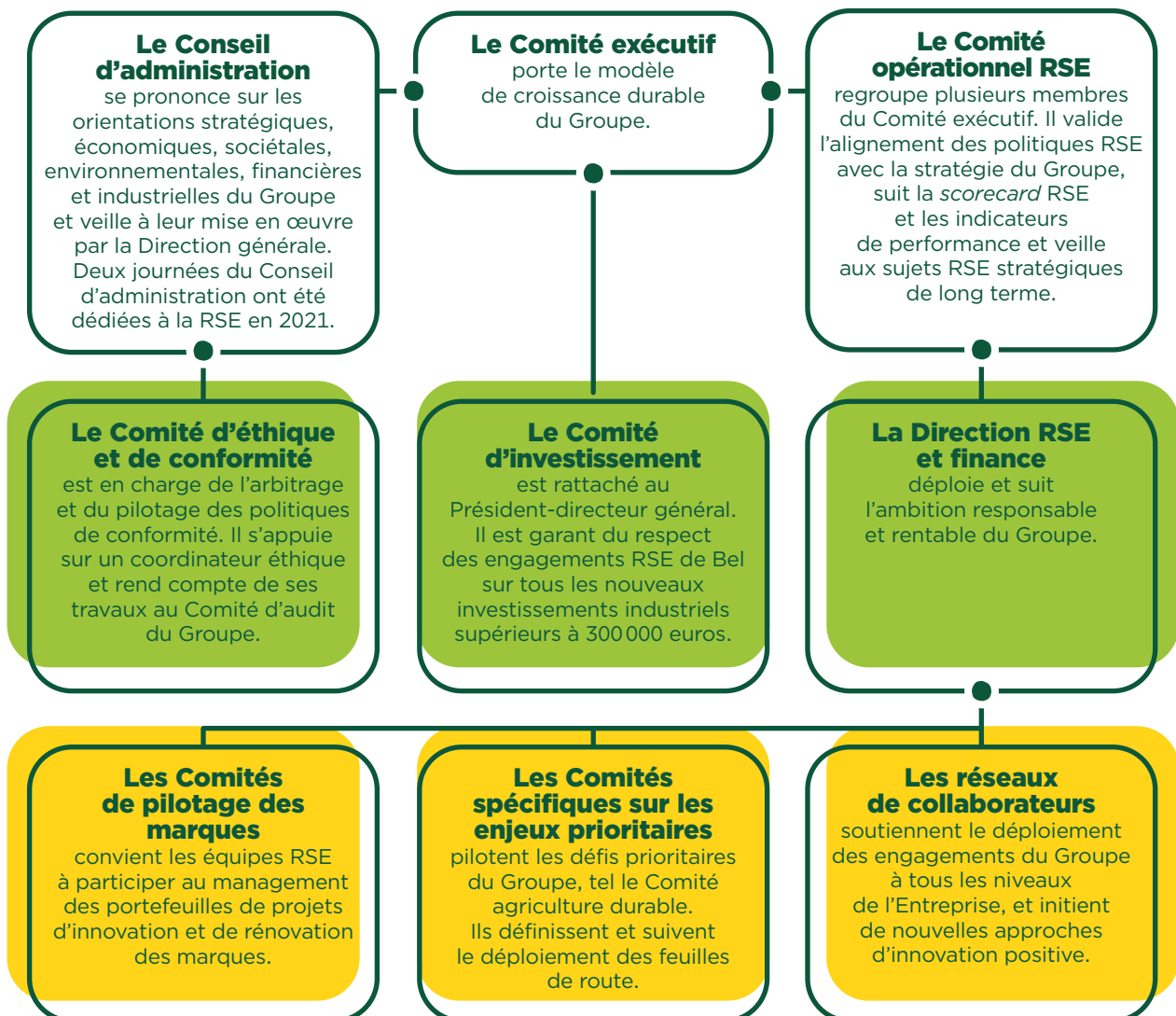
CAROLE JAIS

Secrétaire générale, en charge de la Direction juridique, des risques et de la gouvernance

UNE GOUVERNANCE DES ENJEUX RSE

À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

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



La Fresque du climat

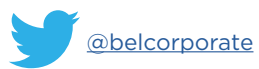
En 2021, les membres du Conseil d'administration, ceux du Comité exécutif et près de 200 collaborateurs ont participé à des ateliers collaboratifs « Fresque du climat », pour comprendre l'essentiel des enjeux climatiques. **Près de 50 collaborateurs ont été formés pour devenir animateurs de la Fresque.** Bel déploiera les ateliers auprès de l'ensemble de ses collaborateurs en 2022.

LES SITES BEL DANS LE MONDE



Pour suivre l'actualité Bel

www.groupe-bel.com



Crédits photo : @Bel - Getty Images
Design et production : HAVAS PARIS.





**2, allée de Longchamp
92150 Suresnes**

Société anonyme au capital de 10 308 502,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1 051C