

Unibel



2020

DOCUMENT

D'ENREGISTREMENT

UNIVERSEL

incluant le Rapport financier annuel et
la Déclaration de performance extra-financière

* Pour tous. Pour de bon



1

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS 3

1.1	Présentation du Groupe	4
1.2	Tendances du marché	18
1.3	Marchés et activités en 2020	19
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2021	22
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	23

2

FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 25

2.1	La politique de gestion des risques	26
2.2	Hiérarchisation des risques	27
2.3	Risques liés à l'environnement externe	29
2.4	Risques inhérents à l'activité	35
2.5	Risques financiers	41
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	42

3

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE 43

3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	44
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	57
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	71
3.4	Promouvoir une agriculture durable	77
3.5	Concevoir des emballages responsables	83
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	87
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	101
3.8	Note méthodologique	103
3.9	Annexe 1 : Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	105
3.10	Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	106
3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales	107
3.12	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	109

4

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 111

4.1	Organes de direction et de surveillance	112
4.2	Rémunérations et avantages	119
4.3	Procédures de gestion des risques et contrôle interne	133
4.4	Transactions avec des parties liées	137

5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 141

5.1	Informations financières historiques	142
5.2	Informations financières pro forma	142
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	143
5.4	Trésorerie et capitaux	144
5.5	États financiers	146
5.6	Vérification des informations financières annuelles	211
5.7	Date des dernières informations financières	212
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	213
5.9	Politique de distribution de dividendes	213
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	213
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	214

6

ACTIONNARIAT ET BOURSE 215

6.1	Actionnariat et capital	216
6.2	Bourse	222

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2021 225

7.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du mardi 11 mai 2021	226
7.2	Présentation des résolutions	227
7.3	Observations du Conseil de surveillance	230
7.4	Informations sur les mandataires sociaux	231

8

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES 243

8.1	Personne responsable du document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	244
8.2	Renseignements concernant Unibel	245
8.3	Renseignements sur les filiales et participations	246
8.4	Contrats importants	248
8.5	Documents disponibles	248
8.6	Tables de concordances	249



2020

Document d'enregistrement universel

**incluant le Rapport financier annuel et
la Déclaration de performance extra-financière**



Société anonyme à Directoire et
Conseil de surveillance au capital
de 1 742 679,00 euros

Siège social :
2 allée de Longchamp
92150 SURESNES

SIREN 552 002 578
RCS NANTERRE



Le document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2021, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) n° 2017/1129. Le présent document d'enregistrement universel de la société Bel, inclut :

- Rapport financier annuel émis en application de l'article L. 451-1-2 I et II du Code monétaire et financier ;
- Rapport de gestion, incluant la Déclaration de performance extra-financière de Bel arrêté par le Conseil d'administration en application des articles L. 225-100 et suivants et des articles L. 225-102-1 et suivants du Code de commerce ; et

- Rapport sur le Gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Figurent au chapitre 8 les tables de concordance entre les rubriques du document d'enregistrement universel (Annexes I et II du Règlement européen n° 2019/980) et celles du Rapport financier prévu à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi que celles du Rapport de gestion prévu aux articles L. 225-100 et suivants et des articles L. 225-102-1 et suivants du Code de commerce.

Dans le cadre du présent rapport, (ci-après « document d'enregistrement universel »), sauf indication contraire, les termes « Bel » ou « la Société » désignent la société Bel et les termes le « Groupe » ou « Groupe Bel » désignent la société Bel et ses filiales consolidées.

Le rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du rapport financier annuel qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et est disponible sur le site de l'émetteur.



La Vache qui rit® 4 essentiels est une nouvelle recette de La Vache qui rit, enrichie avec 4 nutriments qui répondent aux principales déficiences dans certains pays d'Afrique, Moyen-Orient et Asie, identifiées grâce aux recommandations de l'OMS et des autorités locales. En 2020, le produit a été lancé en Algérie, au Maroc, et en Egypte. En 2021, le produit est également lancé en Afrique Sub-saharienne, Turquie, Vietnam, et à venir en Afrique du Sud et dans les Pays du Golfe.

1

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.1	Présentation du Groupe	4	1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2021	22
1.2	Tendances du marché	18			
1.3	Marchés et activités en 2020	19	1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	23

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

UN ACTEUR MONDIAL DU SNACKING SAIN, LAITIER, FRUITIER ET VÉGÉTAL

INFORMATIONS CLÉS

5^{ème}

GÉNÉRATION
DE DIRIGEANTS
FAMILIAUX

12 510

COLLABORATEURS



1921

CRÉATION
DE L'ENTREPRISE

4 500

FOURNISSEURS



2 500

PRODUCTEURS LAITIERS
PARTENAIRES



20 MILLIARDS
DE PORTIONS

PLUS DE **30**
MARQUES

PLUS DE **40**
FILIALES



3 456 M€

DE CHIFFRE
D'AFFAIRES

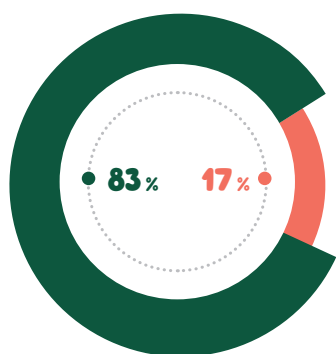
33

SITES
DE PRODUCTION

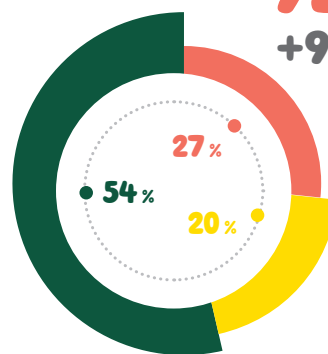


PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

RÉPARTITION PAR SEGMENT
MARCHÉS MATURES /
NOUVEAUX TERRITOIRESNOUVEAUX
TERRITOIRES
591 M€MARCHÉS
MATURES**2864 M€**

* Croissance organique entre 2019 et 2020.

RÉPARTITION
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUEAMÉRIQUES,
ASIE-PACIFIQUE**920 M€**
+9,5%*

EUROPE

1858 M€
+1,9%*MOYEN-ORIENT,
GRANDE AFRIQUE**678 M€**
-3,1%*

FAITS MARQUANTS 2020

Publication
de la politique
de biodiversité
COCONSTRUITE
AVEC WWF FRANCE**128****RÉNOVATIONS
DE RECETTES**Signature du Pacte
sur les dates de
CONSOMMATION
TOO GOOD TO GO

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEURS POUR TOUS

Depuis 1921, nous nous appuyons sur...

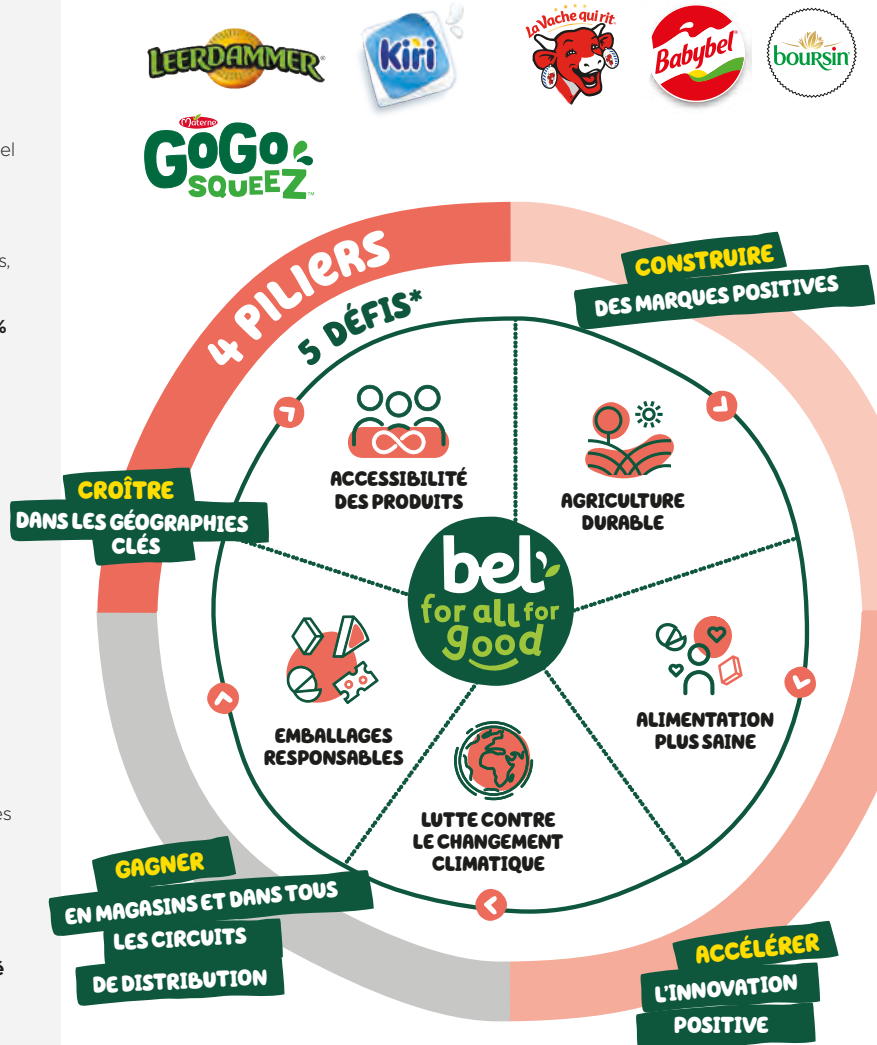
NOS RESSOURCES

DES MARQUES
ICONIQUESreconnues dans
le monde entierDES HOMMES
ET DES FEMMESporteurs de savoirs-faire
reconnus et uniquesDES SITES
INDUSTRIELSperformants implantés
dans des territoires

DES RÉSEAUX

de partenaires qui
s'engagent à nos côtés
et que nous soutenonsDES RESSOURCES
NATURELLESdont la consommation
baisse d'année en annéeUNE STRUCTURE
FAMILIALE
SOLIDE ET
STABLEqui apporte des
ressources financières
régulièresUn portefeuille de
plus de **30 marques****12 510** collaborateurs
dans plus de **40 filiales**Un savoir-faire industriel
déployé dans **33 sites
industriels** et **16 pays****Des territoires**
aménagés (infrastructures,
réseaux, etc)**2 500** éleveurs et **69 %**
des achats réalisés
auprès de fournisseurs
évalués avec un score
moyen de **52/100**
par EcovadisPlus de **6 000 clients /**
distributeurs
répartis dans
120 pays générant
3,5 milliards d'euros
de chiffre d'affairesCoalitions d'acteurs,
collectivités et
associations expertesConso eau / **6,48 m³**
par tonne produite**96 %** des emballages
(papier/carton) certifiés
sans déforestation**0,72 MWh PCI /**
tonne produite**Des sols en bonne
santé, une biodiversité
riche** (Agriculture
régénératrice)**5^{ème} génération**
d'actionnaires dirigeants
familiaux**820 m€** de lignes
de crédit non utilisées
et **1 300 m€** de
capitaux propres

NOTRE STRATÉGIE



* Identifiés par les analyses de matérialité et des risques.

NOS VALEURS
AUDACE, ENGAGEMENT
ET BIENVEILLANCE.

NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

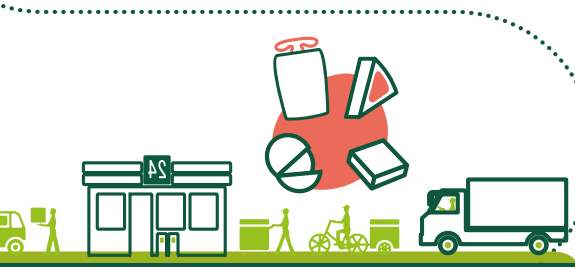
NOTRE MISSION
OFFRIR UNE ALIMENTATION
PLUS SAIN ET RESPONSABLE
POUR TOUS

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

NOS ACTIVITÉS

Bel produit des aliments sains, responsables et accessibles pour tous, partout, à tout moment, en proposant aux consommateurs du monde entier des snacks en portion et des solutions culinaires, leur permettant de bénéficier des bienfaits des produits laitiers, fruitiers et végétaux.



NOTRE AMBITION
UNE ENTREPRISE
RESPONSABLE
ET RENTABLE

NOS IMPACTS

NOTRE CONTRIBUTION

Pour nos collaborateurs

Des salaires et des avantages sociaux compétitifs, un cadre de travail protégé, et un mode de vie sain

31 filiales ayant mis en place un programme à destination des employés (« *Healthy smiles* »)

Pour nos consommateurs

Une alimentation plus saine pour tous
Six programmes d'éducation nutritionnelle en particulier à destination des enfants

Pour nos clients

Des modèles de distribution innovants pour 7 500 vendeurs de rue et épiceries marocains et une présence dans plus de 120 marchés

Pour nos partenaires

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

Pour la planète

De l'eau propre (plus de 6 M€/an pour le traitement des eaux usées), des énergies renouvelables (47 % de l'électricité d'origine renouvelable) et des emballages prêts au recyclage ou biodégradables (82 %)

Pour nos actionnaires

Un dividende récurrent et une croissance régulière

Pour les ONG et experts scientifiques

Nos expériences et nos données

Pour nos collectivités et institutions

Du soutien aux territoires et des impôts payés dans 26 états, représentant 30 % du résultat

NOS RISQUES

Corruption, violation des droits humains et évasion fiscale

Qualité, sécurité alimentaire et réglementation produit

Image et réputation

Produits accessibles et abordables pour tous

Volatilité des prix des matières premières

Gestion de la relation avec les éleveurs

Changement climatique

Durabilité des ressources naturelles et packaging responsable

Environnement géopolitique et répartition géographique de nos activités

NOS AMBITIONS 2025

Pour nos collaborateurs

- 100 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année
- Tendre vers zéro accidents
- 100 % des filiales ont mis en place des programmes d'éducation nutritionnelle à destination de leurs collaborateurs

Pour nos consommateurs

- 80 % des volumes de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse « Bel Nutri+ »

Pour nos partenaires

- Note moyenne Ecovadis de nos partenaires à 55
- 100 % des éleveurs laitiers partenaires ont accès à des modèles sociétaux innovants
- 80 000 participants à des programmes de business inclusifs

Pour la planète

- Neutralité carbone de nos opérations (Scopes 1 et 2) et réduction de 27,5 % de nos émissions de GES (Scopes 1, 2 et 3) en 2030 (versus 2017) par tonne de produits finis
- -80 % de consommation d'eau par tonne de produits finis versus 2008
- 100 % de surfaces zéro risque de conversion
- 100 % des emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables

Pour pérenniser nos activités

- des résultats qui permettent de soutenir les territoires, d'investir dans la préservation de nos ressources et de participer au « mieux être » de tous

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS ^(a)

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 456	3 403	1,6 %
Marge brute	1 007	969	4 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	29,2 %	28,5 %	2,4 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	242	209	15,7 %
Dont : résultat opérationnel courant	260	237	10,1 %
autres charges et produits non courants	(18)	(27)	- 32,8 %
MARGE OPÉRATIONNELLE ^(b)	7,0 %	6,1 %	13,9 %
RÉSULTAT NET	149	118	26,6 %
Dont : part du Groupe	92	75	23,1 %
intérêts minoritaires	57	43	32,8 %
dilué par action (en euros)	44,06	35,76	23,2 %
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	2 424	2 458	- 1,4 %
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 251	1 220	2,5 %
intérêts minoritaires	67	643	
dette financière nette	516	595	
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	382	303	
Résultant des investissements	(197)	(160)	
Résultant des opérations de financement	(5)	(61)	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	180	82	

(a) Les autres informations financières et comptables, ainsi que les états financiers détaillés sont présentés au chapitre 5.

(b) La marge opérationnelle est le ratio du résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires.

1.1.1 PROFIL DU GROUPE

Unibel est la holding animatrice cotée de Bel ; c'est une entreprise familiale internationale pilotée par la cinquième génération de dirigeants familiaux.

À plus de 150 ans, Bel est un des leaders mondiaux du marché des fromages de marque et un acteur majeur du snacking sain. Le Groupe commercialise des produits en portions individuelles sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal. Il dispose d'un portefeuille de marques internationales, positives et accessibles, telles que La Vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Leerdammer®, Boursin®, Pom'Potes® ou encore GoGo squeeZ®, ainsi qu'une trentaine de marques locales.

Porté par sa mission « offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous », ses valeurs - audace, engagement et bienveillance -, et grâce à la mobilisation de ses 12 510 collaborateurs « activistes », le Groupe entend contribuer à construire l'alimentation de demain : saine, durable et inclusive. Pour cela, il s'appuie sur son modèle d'entreprise, créateur de valeurs pour tous, et où responsabilité et rentabilité sont indissociables.

Le Groupe est présent dans 120 pays, compte plus d'une quarantaine de filiales et 33 usines de production dans le monde.

1.1.2 UN MODÈLE D'AFFAIRES, CRÉATEUR DE VALEURS POUR TOUS

Bel offre à ses consommateurs, les bienfaits des produits laitiers, fruitiers et végétaux, à travers des produits sûrs et de qualité. Le Groupe cherche à avoir un impact positif pour tous ceux qui l'entourent, de l'éleveur au consommateur, et en préservant la planète.

En 2003, le Groupe a choisi de rejoindre le Pacte Mondial des Nations Unies, démontrant sa volonté d'agir en faveur du développement durable. Depuis lors, Bel rend compte chaque année dans son rapport « Communication sur le Progrès », des initiatives menées et des avancées du Groupe, afin de contribuer aux dix principes du Pacte, tels que les droits de l'Homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

En 2016, le Groupe a structuré sa démarche plaçant, au cœur de son modèle de croissance, la responsabilité sociétale d'entreprise et la création de la valeur partagée (création de valeur économique par une société et qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis), nouant des relations de confiance, pérennes et profitables pour tous les acteurs de sa chaîne de valeur.

Face aux enjeux climatiques et démographiques grandissants, et pour répondre aux nouvelles attentes de ses parties prenantes, le Groupe a choisi d'aller plus loin pour contribuer à nourrir demain 10 milliards d'habitants, tout en préservant les ressources de la planète. En 2018, il a initié une transformation profonde et volontariste de son modèle d'entreprise où rentabilité et responsabilité sont indissociables. À cette occasion, le Groupe a fait évoluer sa mission d'entreprise - « offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » - réaffirmant ainsi son engagement pour une alimentation durable et inclusive.

Un an plus tard, Bel a dévoilé sa nouvelle identité d'entreprise *For All. For Good* et ses cinq défis prioritaires :

- contribuer à une alimentation plus saine ;
- promouvoir une agriculture durable ;
- s'engager pour des emballages responsables ;
- lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale ;
- renforcer l'accessibilité de ses produits.

Ceux-ci ont été définis grâce aux enseignements des analyses de matérialité et des risques du Groupe. Ils deviennent le socle du modèle de croissance durable du Groupe Bel, incluant des engagements concrets à 2025 et en complémentarité de la stratégie du Groupe et de ses quatre piliers :

- construire des marques positive ;
- accélérer l'innovation positive ;
- croître dans les géographies clés ;
- gagner en magasin et dans tous les circuits de distribution.

Le Groupe souhaite ainsi se développer en proposant une offre de produits toujours plus responsables et qui réponde aux attentes grandissantes des consommateurs en matière de respect de l'environnement et de naturalité.

Des outils propres à l'Entreprise sont développés pour guider l'action des collaborateurs Bel et de ses parties prenantes :

- le Code de bonnes pratiques des affaires, qui définit les principes, valeurs et règles de bonne conduite des affaires que le Groupe entend voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs lorsqu'ils sont confrontés à des interrogations d'ordre éthique dans le cadre de leur activité professionnelle (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») ;
- la Charte des achats responsables expose les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que ce que le Groupe leur demande de respecter en retour sur des enjeux sociétaux majeurs tels que l'éthique des affaires, le respect des droits de l'homme et des enfants, la lutte contre la corruption, etc. (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires ») ;

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

- la Charte mondiale Bel pour une filière laitière durable, co-signée par le WWF France, guide les pratiques du Groupe jusqu'en 2025 pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la filière lait et à l'évolution des attentes des consommateurs sur l'ensemble de ses bassins laitiers (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- le système de profilage nutritionnel *Bel Nutri+* fixe l'ambition du Groupe en matière d'amélioration continue de la valeur nutritionnelle des produits Bel (voir paragraphe 3.3.3 « Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits ») ;
- la Charte de communication responsable de Bel liste les principes que doivent respecter ses communications sous toutes leurs formes (publicité, packaging, digitale) en particulier lorsqu'elles s'adressent directement aux enfants de moins de 12 ans (voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs ») ;
- la *scorecard* RSE définit les indicateurs extra-financiers clés du Groupe, à horizon 2025, et visant à soutenir le développement de son modèle de croissance durable.

1.1.3 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS 2020

Unibel a été créée en août 1921 sous la dénomination sociale « La Carbonique française », pour fabriquer et vendre de l'anhydride carbonique. Elle a été introduite à la Bourse de Paris dans les années 1940.

En 1970, dans le cadre d'une réorganisation du contrôle familial, La Carbonique a fait apport de son activité industrielle gaz à sa société sœur, également cotée, Bel ; elle en est ainsi devenue le premier actionnaire. Par la suite, cette branche gaz a été cédée et le Groupe s'est essentiellement concentré sur son métier de fromager exercé à travers la filiale Bel.

En juillet 1987, La Carbonique a absorbé une holding familiale non cotée de Bel. Cette fusion a permis à La Carbonique de détenir plus de 50 % du capital de Bel et a consacré son rôle de holding animatrice du Groupe. Simultanément, la Société a adopté des statuts de commandite par actions. À l'occasion de cette transformation, à la demande de la Commission des opérations de Bourse, un maintien de cours a été réalisé pour permettre aux actionnaires qui le souhaitaient de céder leurs actions.

En 1999, La Carbonique a adopté la dénomination sociale « Unibel ».

En juin 2001, à l'occasion de la conversion en euros du capital, le nombre d'actions a été multiplié par dix.

En août 2005, Unibel a abandonné le statut de société en commandite par actions pour adopter celui d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Au dernier trimestre 2005, Unibel a initié deux offres publiques simultanées sur ses propres titres à l'issue desquelles la participation du groupe Lactalis de 28,5 % dans le capital d'Unibel, a été intégralement rachetée.

À l'issue de ces offres publiques, le groupe familial Fiévet-Bel détenait plus des deux tiers du capital et plus de 95 % des droits de vote exerçables en Assemblée.

Le capital d'Unibel s'élève à 1 742 679 euros divisés en 2 323 572 actions de 0,75 euro de nominal depuis cette date.

L'actionnariat actuel d'Unibel, très majoritairement familial, est étudié plus loin au Chapitre 6.

Unibel est aujourd'hui une structure légère qui, avec trois mandataires sociaux dirigeants et dix salariés, se consacre pleinement à son rôle de holding animatrice de son Groupe.

Cette activité s'exerce à travers un contrat de prestations de services réalisées quasi uniquement au profit de Bel et

donc neutralisé dans les comptes consolidés. De ce fait, le compte de résultat consolidé d'Unibel ne présente que de faibles différences avec celui de Bel jusqu'au niveau du résultat net de l'ensemble consolidé.

L'historique spécifique de Bel est rapporté au Chapitre 1 de son propre document d'enregistrement universel.

L'essor international du Groupe s'est construit grâce :

- aux lancements de nouveaux produits, à l'effigie des marques internationales historiques du Groupe et/ou des marques nationales ;
- aux implantations sur les territoires où le Groupe opère et au plus près des consommateurs, à travers la création de filiales et d'usines de production. En 2020, le Groupe Bel a inauguré une usine à Sorel-Tracy (Canada) pour accueillir la production de Mini Babybel pour le marché canadien. Bel compte aujourd'hui plus d'une quarantaine de filiales et 33 usines de production dans le monde ;
- à des acquisitions, dans les secteurs : fromager avec Leerdammer en 2002 et Boursin en 2007, laitier avec la société marocaine Safilait en 2015, fruitier avec le Groupe MOM en 2016 et plus récemment végétal avec All In Foods en 2020.

Diversification des activités

Leader sur le marché du snacking fromager avec ses marques iconiques et audacieuses en portions individuelles, le Groupe propose des produits qui répondent à une tendance forte de consommation alliant santé, plaisir et praticité et crée de nouveaux usages. Ainsi Mini Babybel s'impose en Europe et aux États-Unis comme une alternative au snacking salé, Pik et Croq diversifie l'offre du goûter en associant fromage et gressins et Apéricube fait du fromage un ingrédient clé des moments de convivialité en Europe ou en Asie.

Fort de ces expériences réussies et de sa capacité à diversifier son offre pour répondre aux attentes nouvelles des consommateurs, Bel a fait le choix en 2015 d'aller au-delà de la catégorie fromagère avec une prise de participation majoritaire dans la société marocaine Safilait qui transforme, conditionne et commercialise des produits laitiers sous la marque Jibal ainsi que du lait frais et UHT. Cette acquisition a permis de prouver la capacité de la marque Kiri à sortir de son rayon fromage et à étendre de manière réussie sa gamme aux marchés du yaourt et du lait UHT.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

Le Groupe confirme ce positionnement stratégique en 2016 avec l'acquisition du Groupe MOM, qui vise à créer un acteur mondial majeur du snacking sain. Le Groupe MOM a connu une expansion inégalée de son activité en France et aux États-Unis en s'appuyant sur ses marques historiques Materne et Mont Blanc commercialisées en France, et a créé la catégorie de la compote en gourde avec des positions de leadership fort avec ses marques Pom'Potes et GoGo squeeZ aux États-Unis. Cette opération constitue une opportunité unique d'accélérer la croissance du Groupe en s'appuyant sur la présence internationale de Bel. Bel et MOM partagent tous deux une identité reposant sur des marques fortes et innovantes qui offrent des portions individuelles d'encas sains, et ne nécessitant pas de chaîne du froid (portion ambiante). Bel et MOM s'appuient sur la complémentarité de leurs gammes et de leur savoir-faire industriel pour asseoir leur leadership à l'international.

En 2019, Bel a annoncé sa volonté d'élargir son offre au-delà des produits laitiers, fromagers et fruitiers, en innovant sur le territoire complémentaire du végétal. Pour répondre à ses ambitions et faire sa place dans le végétal, le Groupe mise à la fois sur de la croissance organique, consistant à diversifier l'offre de ses marques cœur en proposant des alternatives végétales ou mixtes et de la croissance externe, en se rapprochant d'entreprises ou start-ups pionnières, qui développent les innovations de demain (tant sur les ingrédients, les techno...). C'est ainsi qu'en décembre 2019, le Groupe a participé à la levée de fonds réalisée par Yofix Probiotics Ltd, start-up israélienne innovante, qui commercialise des alternatives végétales aux produits laitiers fermentés, sans soja et dotées d'un étiquetage lisible et transparent. En 2020, le Groupe a acquis la start-up française All In Foods qui développe une large gamme de spécialités végétales, alternatives au fromage (tranches et blocs, croûtes fleuries, râpés, tartinables) et de sauces végétaliennes issues d'un savoir-faire reconnu sur ce marché. La même année, Bel a lancé son premier produit 100 % végétal sur la marque Boursin. En décembre 2020, le Groupe Bel a enfin rejoint le Fond européen New Protein Funds dédié à l'investissement d'amorçage de technologies plant-based et cell-based de Big Idea Ventures LLC. Cette dernière est le leader mondial de l'investissement du secteur de la FoodTech, pour identifier et soutenir les entrepreneurs et projets les plus prometteurs, sur les protéines alternatives.

En décembre 2020, Bel a lancé au Royaume-Uni le premier produit de sa marque 100 % végétale, Nurishh, avant un déploiement international en 2021.

En 2021, le Groupe continuera le développement et les lancements de recettes végétales, mais aussi mixtes associant matières premières laitières et légumineuses ou 100 % végétales sur ses marques cœur.

Faits marquants de 2020

Bel, une entreprise résiliente face aux crises

L'année 2020 a été marquée par plusieurs événements extérieurs à Bel, mais qui ont impacté le Groupe sur tous ses territoires : la pandémie de la COVID-19, l'explosion du port de Beyrouth, ou encore une situation géopolitique compliquée dans certains pays au sein desquels le Groupe opère.

Face à ces situations inédites, Bel a fait de la santé et la sécurité de ses collaborateurs sa priorité absolue. Le Groupe a aussi soutenu ses partenaires et avec eux, maintenu la chaîne alimentaire. Enfin, fidèle à ses valeurs d'engagement et de bienveillance, le Groupe a choisi de se mobiliser pour

ceux qui étaient particulièrement exposés et touchés, à travers des aides financières, des dons de produits ou de matériel d'hygiène.

Face à la crise sanitaire, Bel a été particulièrement attentif à ses partenaires et communautés :

- auprès de ses producteurs laitiers : en France, Bel a maintenu le prix d'achat et les volumes de lait collecté auprès de ses producteurs partenaires de l'Association de Producteurs de Bel Ouest ;
- auprès de ses fournisseurs : Bel a proposé à certaines catégories de fournisseurs, des dispositifs leur permettant de bénéficier de règlements anticipés à des conditions plus favorables ;
- auprès de ses communautés : Le Groupe a permis à ses collaborateurs du siège de s'engager sur leur temps professionnel dans des missions d'urgence nationale identifiées par le Gouvernement ou proposer du mécénat de compétence. Près de 50 missions citoyennes ont ainsi été menées par des collaborateurs du Groupe.

Bel a également organisé une Journée de Solidarité Internationale, où une journée de production de produits La Vache qui rit a été intégralement offerte aux acteurs de terrain (hôpitaux, personnels soignants) et aux populations démunies. Ainsi, les 12 usines La Vache qui rit du Groupe se sont mobilisées pour produire l'équivalent de 20 millions de portions fromagères.

De même lors de l'explosion du port de Beyrouth, le Groupe - implanté localement depuis 55 ans - a apporté son soutien aux populations impactées en faisant don d'un million de portions de fromages Picon.

L'innovation au service du bien-manger

La portion est au cœur de l'offre Bel. Elle permet d'apporter la juste dose « de bien-manger ». Pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et à la nécessité d'ouvrir la voie à une alimentation plus inclusive, Bel a accéléré en 2020 la transformation de ses marques et de son portefeuille de produits.

Le Groupe a poursuivi la rénovation de ses recettes et lancé de nombreuses innovations pour proposer des produits toujours plus naturels, répondant aux besoins nutritionnels des consommateurs, à leurs usages et leurs pouvoirs d'achat partout dans le monde. Ainsi, de nouveaux lancements de produits et 128 rénovations vers plus de nutrition et naturalité ont été lancés, permettant au Groupe d'atteindre 72 % de son portefeuille (enfants et familles) respectueux des engagements *Bel Nutri+* et plus de 98 % de produits (marques cœur) sans colorants et arômes artificiels. Parmi ces réalisations :

- une nouvelle recette de Kiri® simplifiée, comprenant uniquement cinq ingrédients, et lancée dans toute l'Europe ;
- des gammes fonctionnelles : Babybel 5G Proteins a ainsi été lancé en Belgique, en Espagne, au Portugal, aux Pays-Bas, en République tchèque, en Slovaquie et en Ukraine. Les deux références de Babybel Plus, (probiotiques et vitamines) ont quant à elles été lancées aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Sur la plupart de ces marchés, Babybel représente la première offre fonctionnelle de fromages ;
- La Vache qui rit Big 4, en Algérie et au Maroc. Cette nouvelle recette est enrichie en fer, en zinc, en iode et en vitamines (A ou D) pour répondre aux principales déficiences alimentaires des populations locales.

Enfin, Bel a poursuivi sa stratégie de démocratisation du bio. En septembre 2020, Bel s'est associé à McDonald's France

pour proposer un Mini Babybel bio dans les menus Happy Meal au sein des 1 490 McDonald's en France. 3,7 millions de portions de Mini Babybel ont ainsi été commercialisées au 31 décembre 2020.

Le défi du végétal

Bel a annoncé sa volonté de devenir un leader du végétal dans sa catégorie. Pour cela, le Groupe mise à la fois sur de la croissance organique consistant à diversifier l'offre de ses marques cœur en proposant des spécialités végétales et mixtes, et sur de la croissance externe, en prenant des participations dans des entreprises ou start-ups innovantes, qui développent les innovations de demain (tant sur les ingrédients et les technologies).

En 2020, le Groupe a lancé aux États-Unis son tout premier produit 100 % végétal, sous la marque Boursin. Le Groupe a également annoncé le lancement dès janvier 2021 d'une gamme mixte sur La Vache qui rit, The Laughing Cow Blends. Cette dernière, déclinée en trois références alliant fromage, légumineuses et herbes, sera prioritairement commercialisée aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Canada, en Allemagne et en Australie. Un Mini Babybel végétal sera également lancé aux États-Unis en 2021, ainsi qu'une nouvelle marque 100 % végétale, qui complètera le portefeuille des marques cœur du Groupe.

En juin 2020, Bel a également acquis 80 % du capital de la société All In Foods, start-up française implantée à Saint-Nazaire et qui développe une large gamme de spécialités végétales, alternatives au fromage et de sauces végétaliennes. En décembre 2020, le Groupe Bel a également rejoint le Fond européen New Protein Funds dédié à l'investissement d'amorçage de technologies plant-based et cell-based de Big Idea Ventures LLC. Cette dernière est le leader mondial de l'investissement du secteur de la FoodTech, pour identifier et soutenir les entrepreneurs et projets les plus prometteurs, sur les protéines alternatives.

La RSE au cœur de notre modèle responsable et rentable

Le Groupe Bel est convaincu que placer la responsabilité au cœur de ses décisions lui permettra de perdurer et améliorera sa croissance à long terme. Aussi, en 2020, Bel a fait le choix de réunir RSE et Finance au sein d'une même Direction générale et continué à agir concrètement pour relever ses cinq défis prioritaires : une agriculture durable, une alimentation plus saine, des emballages responsables, la lutte contre le changement climatique et l'accessibilité de ses produits.

- Bel a rejoint le Pacte sur les dates de consommation lancé par *Too Good To Go* France, pour réduire le gaspillage alimentaire. Le Groupe a été l'une des premières entreprises à concrétiser son engagement :

sensibiliser les Français aux Dates de Durabilité Minimale (DDM). Des explications sur les dates de consommation, la conservation du produit ont été insérées au sein de 17 millions de boîtes de la Vache qui rit. Des pictogrammes ont été apposés sur les intercalaires séparant les fromages, pour inciter les consommateurs à faire confiance à leurs sens, et ainsi observer, sentir, goûter le produit une fois la date dépassée, et déterminer s'il pouvait être jeté. Depuis l'initiative a été déployée au Portugal et le sera en 2021, dans plusieurs autres pays européens ;

- Bel a publié sa politique Biodiversité, co-construite avec l'expertise du WWF France. Elle inclut les engagements et objectifs chiffrés et ambitieux que prend le Groupe, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, « de la fourche à la fourchette » pour la préservation, la valorisation et la restauration de la biodiversité. En parallèle, Bel a rejoint l'initiative *Act for Nature* au niveau international, qui rassemble des entreprises, pouvoirs publics, scientifiques et associations afin de créer une véritable dynamique collective internationale pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité ;
- Bel a renouvelé pour la 4^e année consécutive son accord avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO), dans la continuité des trois premières années de partenariat. Cet accord, reconduit sur toute l'année 2021, prévoit un cadre économique sécurisé pour les 800 producteurs de l'APBO et la poursuite du déploiement de pratiques durables pour favoriser le soin aux animaux et réduire l'empreinte environnementale des fermes ;
- le Groupe Bel s'attache à promouvoir de bons comportements alimentaires et un mode de vie sain pour les enfants et les familles. Il noue des partenariats à long terme avec des ONG et des autorités gouvernementales pour promouvoir des pratiques alimentaires saines et soutenir des programmes d'éducation alimentaire. Le Groupe a pour objectif de mettre en œuvre des programmes d'éducation nutritionnelle dans 10 pays où il est présent d'ici 2025. En 2020, Bel a signé trois nouveaux partenariats : en Égypte avec l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et le Ministère de l'Éducation, en Côte d'Ivoire et au Congo avec Action Contre la Faim ;
- pour l'aider concrètement à mieux répondre aux défis alimentaires, le Groupe a réuni un comité d'experts de haut niveau, reconnus en nutrition et en santé publique. Composés de sociologues, nutritionnistes, médecins généralistes ou encore chercheurs en santé publique, ce comité d'experts a pour vocation de challenger le Groupe et de l'accompagner vers une alimentation de qualité, accessible à tous et qui contribue de manière volontaire à baisser nos impacts sur l'environnement.

1.1.4 STRATÉGIE

Le Groupe Bel est aujourd'hui un des leaders mondiaux du marché des fromages de marque et un acteur majeur du snacking sain laitier, fruitier et végétal, en portions individuelles. Il souhaite contribuer à construire le modèle agroalimentaire de demain, en offrant une alimentation plus saine et responsable pour tous. Pour cela, il s'appuie sur son savoir-faire depuis 150 ans et ses valeurs : Audace, Bienveillance et Engagement.

Pour atteindre son ambition, le Groupe a engagé une profonde transformation de son modèle, qui passe par la transformation de ses marques et l'accélération de sa feuille de route RSE. Son plan stratégique de rupture repose sur quatre piliers d'actions :

- construire des marques positives, porteuses de sens et qui jouent le rôle de moteur du changement ;
- accélérer l'innovation positive, pour se développer durablement sur chacune de ses catégories - snacking et solutions culinaires - et de relever le défi du végétal ;

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

- croître dans des géographies clés pour le Groupe, et atteindre une taille critique sur ces nouveaux marchés ;
- gagner en magasins et dans tous les canaux de distribution, en renforçant son action sur le e-commerce et la restauration hors foyer.

Pour son développement, le Groupe allie croissance organique et croissance externe. Les acquisitions de Safilait en 2015, du Groupe MOM en 2016, et de la start-up All In Food en 2020, en sont les premières illustrations.

Plus récemment, l'opération de cession d'un périmètre d'activités comprenant notamment la marque Leerdammer s'inscrit elle aussi dans la continuité de cette stratégie de diversification.

Le Groupe souhaite ainsi atteindre à moyen terme l'équilibre de son chiffre d'affaires entre le laitier et le fruitier / végétal en s'appuyant notamment sur ses marques cœur La Vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Boursin® ou GoGo squeeZ®, sous lesquelles il continuera à développer des produits laitiers, des produits fruitiers, des alternatives végétales ou mixtes.

Pour construire ce modèle d'entreprise durable et rentable, le Groupe peut compter sur l'engagement de ses 12 510 collaborateurs, l'excellence de sa productivité industrielle et l'utilisation de la data au cœur de chacun de ses métiers.

Construire des marques positives

Le Groupe dispose de marques iconiques et reconnues dans le monde entier.

Elles portent les valeurs et les engagements du Bel, et se déclinent à travers des gammes de produits toujours plus sains et responsables. Le format en portion individuelle des produits Bel, plébiscité pour son caractère ludique, pratique, est une réponse adaptée aux nouveaux modes et usages de consommation : plus nomades et fractionnés. Il constitue un véritable repère pour consommer la juste quantité alimentaire adaptée à ses besoins. Protégées par leur emballage individuel, les portions Bel peuvent être commercialisées dans toutes les géographies. Ces différents atouts en font un moteur de croissance à l'international.

Les marques Bel entendent aussi jouer un vrai rôle social, en apportant un impact positif sur leur écosystème au-delà des bienfaits nutritionnels de leurs portions.

Ainsi, par exemple, La Vache qui rit a toujours accompagné les enjeux sociétaux des époques qu'elle a traversées. Enrichie après la guerre pour nourrir les populations, elle est aujourd'hui symbole d'une alimentation plus saine, en proposant des recettes adaptées aux besoins nutritionnels des populations, dans les territoires où elle est vendue. Elle est la marque accessible par excellence, en étant disponible dans tous les canaux de distribution, de l'hypermarché aux vendeurs de rue. Elle s'engage pour la lutte contre le gaspillage alimentaire en étant une marque pionnière du Pacte sur les Dates de Durabilité Minimale de Too Good To Go. Elle apporte la diversité alimentaire en se déclinant en bio et à partir de 2021, à travers des recettes végétales pour accompagner les différents régimes alimentaires des consommateurs d'aujourd'hui.

Mini Babybel s'est quant à elle engagée, à travers sa nouvelle campagne « Rejoignons les Forces du bon » (Join The Goodness à l'international), en faveur d'une alimentation plus saine et encourage les citoyens à adopter des habitudes alimentaires plus responsables et équilibrées.

Enfin, en 2020, nos marques ont fait preuve de générosité en faveur de leurs communautés. La marque La Vache qui rit

s'est mobilisée, à l'occasion d'une Journée de Solidarité internationale, pour offrir l'équivalent d'une journée de production - soit plus de 20 millions de portions - aux personnels soignants et des associations caritatives qui œuvraient pendant la pandémie. La marque Picon a, quant à elle, soutenu la population libanaise en donnant 1 million de portions à ceux touchés par l'explosion du port de Beyrouth.

Les marques du Groupe Bel démocratisent les tendances de consommation. Mini Babybel a rejoint Mc Donald's en France pour proposer une offre bio accessible dans les lieux où les familles se rendent. Boursin ouvre la voie du végétal en se déclinant dans une recette 100 % végétale pour les États-Unis et le Canada.

En décembre 2020, Bel a lancé au Royaume-Uni le premier produit de sa marque 100 % végétale, Nurishh, avant un déploiement international en 2021.

Accélérer l'innovation positive

L'innovation est ancrée dans les gènes du Groupe Bel, depuis toujours. Elle est moteur du développement des marques du Groupe, et est aujourd'hui plus que déterminante pour permettre au Groupe de se développer dans les différentes catégories du snacking sain et des solutions culinaires, et conquérir le marché du végétal.

Aussi, le Groupe œuvre chaque jour afin de faire vivre et perpétuer cet état d'esprit pionnier, et s'attache à créer les conditions optimales pour permettre à l'ensemble des collaborateurs Bel d'exprimer leur créativité et de faire preuve d'innovation et d'audace pour relever les défis d'une croissance durable et rentable. Cette culture est partagée avec les équipes de MOM et fait de l'esprit entrepreneurial et l'innovation des facteurs clés de développement.

L'innovation est à l'origine des grands développements des marques et des produits phares du Groupe. Pour s'assurer de toujours placer le consommateur au cœur de ses projets, le Groupe a choisi une organisation où l'innovation est au sein de la Direction stratégie et croissance des marques. Une parfaite connaissance des marchés et des consommateurs sont clés pour proposer à tous, partout dans le monde et pour tous les moments de consommation, des produits de snacking sain et des solutions culinaires adaptés à leurs attentes. Cette organisation permet également d'anticiper les tendances de consommation, en se nourrissant de l'expertise de partenaires, présents sur les marchés et disposant de compétences reconnues. C'est ainsi qu'en 2020, les équipes RID et Boursin ont travaillé avec la start-up Follow Your Heart, experte du marché des spécialités végétales, pour concevoir le premier produit 100 % végétal de la marque, et destiné aux marchés américains et canadiens.

Ainsi, l'innovation chez Bel permet :

- **l'amélioration continue de nos produits :**
 - soit par la simplification des recettes pour tendre vers plus de naturalité, comme avec la nouvelle recette Kiri comprenant seulement 5 ingrédients et commercialisée depuis octobre 2020 en Europe,
 - soit par l'optimisation nutritionnelle de ses recettes, en ajustant au mieux les lipides et le sodium, et en les enrichissant avec des nutriments essentiels comme le calcium, les vitamines et les minéraux, comme avec La Vache qui rit Big 4 enrichis en 4 nutriments essentiels, et commercialisés au Maroc, en Algérie et en Egypte ;

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

- **l'animation des gammes pour répondre aux attentes des consommateurs :**
 - pour des gammes fonctionnelles enrichies en nutriments, comme les gammes Babybel 5G Proteins et Babybel Plus enrichies en probiotiques ou vitamines),
 - pour des produits abordables, comme avec le lancement de La Vache qui rit Simply en Algérie, alliant matières premières laitières et végétales ;
- **l'accélération sur de nouvelles catégories au-delà du fromage :**
 - pour se décliner à tous moments de la journée, comme avec les Tartinables Créatifs Boursin qui découvrir la douceur de Boursin associée à des légumes, des légumineuses et/ou du poisson à l'heure de l'apéritif ou encore les Palets Croustillants de Leerdammer, véritables solutions repas,
 - pour conquérir le secteur du végétal, comme avec les lancements de Boursin Dairy Free aux États-Unis, et dès 2021 de The Laughing Cow Blends alliant le goût unique de La Vache qui rit à des légumineuses et herbes aromatiques.

Croître sur les géographies clés

La puissance des marques du Groupe et la qualité reconnue des produits, associée à des formats adaptés, représentent un potentiel de développement géographique et permettent de conquérir de nouveaux consommateurs.

La nouvelle organisation, mise en œuvre en avril 2019, permet une gouvernance à part des nouveaux territoires, favorisant la priorisation des projets, l'agilité des équipes et un reporting allégé.

En 2020, le Groupe a choisi de renforcer ses positions sur ses territoires prioritaires, notamment la France et les États-Unis, et de concentrer ses actions sur certains de ses nouveaux territoires de croissance, notamment la Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud et l'Indonésie.

Ce développement suit deux axes :

- **le déploiement des marques dans les territoires où Bel est déjà présent, notamment grâce à :**
 - la mise en œuvre de solutions innovantes (conception, processus de production, recettes, emballages),
 - une compréhension fine des marchés,
 - une approche audacieuse du marketing et de la distribution,
 - une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité associée à la maîtrise de l'outil industriel ;
- **la conquête de nouveaux territoires :**
 - nécessitant une fine compréhension de l'attractivité des marchés et de la capacité du Groupe à s'implanter rapidement et fortement, notamment dans les bassins à forte croissance démographique. Pour cela, le Groupe avance via une approche de « test & learn », en ciblant les consommateurs ville par ville,
 - en travaillant plus activement sur l'accessibilité des produits du Groupe au plus grand nombre,
 - en accélérant sa présence pour atteindre une taille critique.

Gagner en magasins et dans tous les circuits de distribution

Avec des produits distribués dans plus de 120 pays, l'accès aux consommateurs du monde entier est un enjeu stratégique pour le développement des marques du Groupe.

L'évolution et la diversité grandissante des modes et des moments de consommation, l'émergence de nouveaux circuits et modèles de distribution, les attentes des consommateurs en termes d'expérience d'achats sont autant d'impératifs nouveaux qui incitent à faire constamment évoluer ses modèles de distribution pour coller au plus près de ces nouvelles tendances et développer sans cesse la visibilité et l'accessibilité des produits du Groupe auprès d'un nombre grandissant de consommateurs.

Améliorer la visibilité de l'offre produits

Pour s'adapter à la réalité de la distribution des produits de grande consommation des différents pays où le Groupe est implanté, Bel adapte son modèle d'accès à chacun de ses marchés (*route to market*). Le Groupe a la volonté de rendre ses produits toujours plus visibles, dans le plus grand nombre de magasins alimentaires, en garantissant leur sécurité alimentaire grâce à une chaîne logistique adaptée. En 2020, le Groupe s'est ainsi développé auprès de chaînes spécialisées comme « Grand Frais » ou « Whole Food ».

Bel opère aussi bien dans les pays où la distribution est organisée autour de grandes enseignes de distribution alimentaire que sur des marchés où la distribution est fragmentée autour d'une multitude d'acteurs indépendants. Quand cela s'avère opportun, le Groupe s'appuie sur des partenaires locaux pour la commercialisation et la vente de ses produits.

Rendre les produits du Groupe toujours plus accessibles

Pour devenir un acteur majeur du snacking sain, Bel se doit de développer son offre et sa distribution dans les circuits qui privilégient le service, la rapidité, la praticité ainsi que la proximité. Ainsi, le Groupe a l'ambition de développer la présence de ses marques au sein de l'ensemble des canaux privilégiés par les consommateurs pour répondre à leurs attentes sur ces critères d'achat tels que le e-commerce, les magasins spécialisés bio ou les circuits de ventes *on the go*.

En 2020, pour faire face aux effets de la pandémie, le Groupe a fortement accéléré sur le e-commerce, offrant la possibilité aux consommateurs de découvrir de nouveaux usages pour les produits Bel, notamment en les cuisinant. De même, la COVID a renforcé la distribution de proximité.

Explorer de nouveaux canaux

Le groupe a aussi initié un projet pilote de six semaines avec le réseau de vente en vrac Day by Day, en commercialisant des produits Mini Babybel et Mini Babybel bio, dans six magasins d'Ile de France et de Province. Ce projet pilote a permis à la marque d'explorer un nouveau canal de distribution, d'aller à la rencontre de nouveaux consommateurs, et de répondre à de nouveaux usages. Babybel est devenu la 1ère marque de fromage de marque être commercialisée en vrac.

Bel souhaite ainsi rapprocher son offre des nouvelles tendances de consommation et assurer à ses produits une présence sur les différents points de vente de snacking favorisant ainsi plus d'opportunités pour ses marques en

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

multipliant les occasions de consommation. C'est dans ce cadre que Bel a signé un partenariat inédit et stratégique avec Mc Donald's et ses 1 490 restaurants en France. Mini Babybel® bio® est ainsi devenu la première fois une offre fromagère proposée dans les menus Happy Meal™.

Développer l'utilisation des produits Bel en restauration commerciale ou collective, et dans les services à destination des clients professionnels

Face à la pandémie, l'activité Hors Foyer a été relativement impactée. Néanmoins, Bel reste confiant et est convaincu du potentiel de développement commercial sur le Hors Foyer, à travers le monde. À titre d'exemple, le Groupe enregistre de beaux succès en Asie, grâce au développement d'offres de solutions culinaires et d'ingrédients premium sous la marque Kiri et à destination du secteur de la pâtisserie haut de gamme.

Bel souhaite élargir son offre pour mieux répondre aux besoins des professionnels dans plus de pays et commercialiser ses produits auprès des acteurs majeurs de la restauration commerciale, des cantines scolaires, des lieux de vie collectifs et de la restauration rapide.

Créer les conditions d'une croissance durable et rentable

Des équipes engagées

La mission d'entreprise « Offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » guide l'action des 12 510 collaborateurs de Bel présents dans plus de 120 pays. Elle donne du sens à l'action collective en portant les valeurs de Bel. Audace, Bienveillance et Engagement sont les trois valeurs du Groupe qui réunissent les équipes autour de façons de travailler, d'une culture, d'une vision et d'objectifs communs.

L'engagement est au cœur de la politique de ressources humaines de Bel qui favorise la responsabilisation, l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

La nouvelle organisation favorise encore davantage la coopération et la transversalité entre les équipes, la responsabilisation de chacun, l'agilité au sein des marchés afin de garder l'esprit pionnier, fondateur du Groupe.

Une nouvelle organisation et des modes de fonctionnement plus simples et plus efficaces

Une nouvelle organisation, plus transverse, est effective depuis avril 2019. Elle met ainsi en cohérence le modèle organisationnel du Groupe avec son projet de croissance. Les synergies facilitées entre les Directions marques, marchés et industrielles permettent de dynamiser l'innovation, prioriser l'allocation des ressources pour répondre aux enjeux de croissance prioritaires et ainsi renforcer le positionnement des marques cœurs du Groupe sur ses marchés porteurs.

L'organisation est construite sur une logique de marques globales alignées avec des plateformes industrielles globales.

L'utilisation de la data au cœur de l'ensemble de nos métiers

Le Groupe accélère la transformation de l'Entreprise pour favoriser l'intelligence collective, mieux connaître ses consommateurs, leurs attentes et comportements, et optimiser l'allocation des dépenses publicitaires et promotionnelles pour gagner en impact et efficacité. Pour ceci, le Groupe a développé des approches basées sur la data pour enrichir les prises de décision au service de la performance du Groupe. Concrètement, 90 % des campagnes marketing du Groupe sont orchestrées selon une approche de precision marketing et les allocations budgétaires sont supportées par des algorithmes.

1.1.5 BEL ET SON ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRISE, DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

Le Groupe Bel cherche à avoir un impact positif sur son écosystème et créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, de la fourche à la fourchette. Pour cela, il noue des relations de confiance et pérennes avec ses collaborateurs, ses éleveurs partenaires et fournisseurs, ses clients et distributeurs, ses consommateurs, les ONG qui l'accompagnent et les communautés au sein desquelles Bel opère. La Fondation Bel prolonge la mission du Groupe Bel, celle d'offrir une alimentation plus saine et responsable, pour tous, pour les populations qui en ont le plus besoin.

Les collaborateurs

Entreprise à taille humaine, enthousiasmante et inspirante, Bel fait de la responsabilisation et de l'audace des moteurs de développement pour ses 12 510 collaborateurs. Les valeurs du Groupe – Bienveillance, Audace et Engagement – fédèrent les équipes autour d'un projet d'entreprise mobilisateur construit sur l'innovation, l'engagement sociétal, la transformation et le développement des équipes.

Le modèle de management des ressources humaines défini en 2020 vise à accompagner la transformation de

l'Entreprise sur les dix prochaines années. Cette vision exprime l'expérience unique que Bel souhaite faire vivre à ses collaborateurs. Ce modèle s'articule autour de 5 dimensions : l'épanouissement personnel de chacun, le développement des collaborateurs à travers notamment la formation, la reconnaissance, la garantie d'un environnement de travail sécurisant et de conditions de travail propices au bien-être, le soutien aux familles des collaborateurs.

En 2021, Bel prévoit de commencer à décliner cette vision en feuille de route opérationnelle et plans d'actions, dans les différentes entités du Groupe. Sur les sujets relatifs au développement des personnes et à l'environnement de travail, des actions sont déjà déployées depuis de nombreuses années.

Les producteurs laitiers et autres fournisseurs

Le Groupe Bel souhaite travailler avec des partenaires commerciaux et des fournisseurs qui partagent ses valeurs, ses engagements et sa volonté de s'inscrire dans une

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

démarche de progrès permanent. Le Groupe s'engage à les traiter avec transparence et équité.

Les achats du Groupe nécessaires à la production comportent principalement :

1. Les matières premières alimentaires (lait, fromages, poudre de lait, beurre, crème, fruits, légumineuses...)

Les producteurs de lait sont des partenaires essentiels du Groupe pour proposer aux consommateurs des produits de qualité, responsables répondant à leurs attentes.

En 2020, Bel a collecté près de deux milliards de litres de lait auprès de plus de 2 600 producteurs, situés à proximité de ses sites de production et répartis dans 11 bassins laitiers, dont les Pays-Bas et la France représentent plus de la moitié des volumes. Des contrats sont signés avec les producteurs, les associations de producteurs ou les coopératives qui fournissent du lait dans les pays où le Groupe fabrique des fromages à partir de lait liquide (États-Unis, France, Portugal, Slovaquie, Ukraine...).

La Charte mondiale pour une filière laitière durable, co-construite avec le WWF France, guide les pratiques du Groupe et de ses producteurs, jusqu'en 2025 pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la filière lait et à l'évolution des attentes des consommateurs. Elle définit des objectifs chiffrés ambitieux autour de six axes stratégiques : des modèles de production durable, le bien-être animal, l'accès au pâturage, une alimentation animale durable et locale, l'empreinte environnementale des fermes, la qualité nutritionnelle et la sécurité alimentaire. Ces engagements s'appliquent également progressivement aux autres ingrédients laitiers achetés par le Groupe, tels que la crème, les fromages, le beurre et le lait en poudre.

Dans ce cadre, fin 2020, le Groupe a annoncé le renouvellement pour la 4^e année consécutive de son accord inédit avec l'APBO, Association des Producteurs de lait Bel Ouest –qui représente 800 élevages-adhérents, soit la quasi-totalité de la collecte de lait de Bel en France. L'accord apporte un cadre économique et sécurisé pour l'ensemble des éleveurs sur toute l'année 2021 et définit les pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs.

Par ailleurs, Bel a défini un projet-pilote réunissant plus d'une centaine d'éleveurs afin de tester une nouvelle mécanique de prix aux Pays-Bas ayant pour objectif de réduire la volatilité des prix. Un second projet a également été lancé aux États-Unis, pour soutenir financièrement les nouvelles générations de producteurs laitiers. Enfin, Bel a noué un partenariat avec Land O'Lakes, Inc. aux États-Unis visant à mettre en œuvre et à mesurer les pratiques d'agriculture régénératrice, qui favorisent la santé des sols et réduisent les émissions de gaz à effet de serre dans une exploitation laitière pilote. Ces trois initiatives seront mises en œuvre en 2021.

Concernant les fruits et plus particulièrement les pommes, premier ingrédient de ses compotes, le Groupe MOM s'est approvisionné, en France, en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers labellisés Vergers Écoresponsables français, ce qui représente environ 42 % du total des approvisionnements en fruits du Groupe. Le Groupe MOM cherche également à promouvoir les pratiques d'agriculture biologique aux États-Unis, où l'approvisionnement en pommes fraîches labellisées « Organic » ont représenté environ 22 % du total des achats de matières premières du pays en 2020.

Afin de minimiser son empreinte environnementale, MOM s'efforce de privilégier des circuits d'approvisionnement les plus courts possible entre ses usines et ses producteurs de pommes ;

2. Les matières nécessaires à l'emballage des produits finis (carton, papier, aluminium et plastique)

Les achats sont centralisés ou réalisés localement avec une coordination au niveau du Groupe pour les familles d'emballage ne permettant pas une globalisation de l'approche.

Engagé dans une démarche de progrès visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages, le Groupe a publié en 2019, sa politique « Emballages responsables »⁽¹⁾ visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages à chaque étape de la vie de ses produits, et les inscrire dans l'économie circulaire. Cette politique est structurée autour de 5 objectifs à horizon 2025 :

- réduire et simplifier la composition des emballages, en mettant systématiquement en œuvre une démarche d'éco-conception incluant la fin de vie ;
- prioriser systématiquement les matières premières végétales ;
- utiliser exclusivement des matériaux papier-carton soit recyclés, soit issus de fibres vierges certifiées ou de l'agriculture durable afin de préserver l'environnement et lutter contre la déforestation ;
- Eco-concevoir 100 % des emballages pour qu'ils soient prêts au recyclage ou biodégradables, 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 tous les pays où le Groupe est implanté.

Bel a également identifié des enjeux environnementaux concernant l'approvisionnement de deux matériaux qui représentent plus de 80 % de son volume d'emballages : le carton et l'aluminium. Dans le cadre de son engagement de préservation des écosystèmes naturels et de lutte contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement, Bel travaille à ce que les matériaux à base de papier qu'il utilise intègrent systématiquement des fibres recyclées ou soient certifiés comme étant issus de forêts gérées durablement. (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »). Bel est engagé dans l'*Aluminium Stewardship Initiative*, une initiative mondiale visant à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable en aluminium et une certification des filières, de l'extraction dans les carrières de bauxite au recyclage⁽¹⁾.

Les clients et distributeurs

Dans tous les pays où il est présent, le Groupe Bel recherche une diffusion, une présence et une visibilité optimales de ses produits à travers l'ensemble des canaux de distribution. L'activité commerciale dans une zone géographique donnée peut être développée à la fois au travers des filiales du Groupe ou par le biais de distributeurs voire d'importateurs là où le Groupe n'a pas de filiale.

(1) <https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/emballages-responsable.pdf>.

La politique commerciale du Groupe est adaptée à chaque pays et à chaque circuit, afin de répondre efficacement aux usages de consommation dans chacun des marchés. Elle prend en compte la dimension internationale de ses clients et intègre le cas échéant la coordination entre différents pays.

Sur les marchés où le Groupe opère au travers de distributeurs ou d'importateurs qui commercialisent ses produits, il conclut généralement des accords-cadres de longue durée qui font l'objet d'une revue annuelle. Ils comportent également des dispositions en matière d'animation commerciale adaptées aux circuits locaux. Une structure dédiée à l'animation, à la formation et au suivi de l'activité des importateurs et/ou distributeurs de Bel en l'absence de filiale dans un pays, lui permet d'assurer une grande proximité auprès de ses distributeurs.

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 et encore en 2021, l'initiative de lutte contre le gaspillage alimentaire 10x20x30 aux côtés de Metro.

Bel participe également à des actions communes avec l'ensemble des acteurs du secteur pour tendre vers un modèle alimentaire durable, comme par exemple, l'initiative On s'y met, lancée par le Consumer Goods Forum avec le soutien de Carrefour et Danone pour accompagner les comportements d'achat plus sains, plus durables et plus solidaires.

Les consommateurs

Les marques du Groupe Bel séduisent chaque année des millions de consommateurs à travers le monde. Bel a la responsabilité de concevoir des produits qui répondent à leurs attentes en termes de plaisir, sécurité, santé et accessibilité.

Le Groupe veut donner aux consommateurs, qui font confiance à ses marques, les clés pour une consommation plus responsable et communique une information claire et transparente sur la composition de ses produits et les valeurs nutritionnelles associées.

La digitalisation des pratiques contribue à créer une nouvelle génération de consommateurs plus informés, plus exigeants, qui veulent dialoguer avec l'Entreprise et ses marques et obtenir des informations instantanément. Le Groupe s'appuie sur les nombreux points de contact établis par ses marques avec leurs consommateurs (sites internet, comptes sur les réseaux sociaux, etc.) pour mieux les écouter, comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

1.1.6 PROTECTION INDUSTRIELLE

Les produits fabriqués par le Groupe Bel sont distribués dans plus de 120 pays à travers le monde. Ce sont souvent des produits fortement différenciés, issus d'une véritable tradition d'innovation et de nouvelles technologies pour lesquelles le Groupe est propriétaire dans de très nombreux pays de titres de propriété industrielle.

L'étendue territoriale des protections dépend de l'importance des produits et des marchés concernés.

Les ONG, les experts scientifiques et les start-ups

Le Groupe Bel s'appuie sur les connaissances d'Organisations Non Gouvernementales, d'experts scientifiques et de start-ups pour l'accompagner dans sa démarche d'innovation et de responsabilité et relever les défis auxquels il fait face.

Ainsi, le Groupe Bel travaille depuis 2012 avec le WWF France pour construire une filière laitière durable, favoriser la biodiversité et préserver les forêts et écosystèmes naturels. En 2019, le Groupe s'est également associé au CIWF pour définir les bonnes pratiques d'élevages qu'il entend voir mettre en place par ses éleveurs partenaires.

En 2020, il a constitué un comité d'experts de haut-niveau, reconnus en nutrition et en santé publique pour l'aider à progresser dans la construction de réponses encore plus adaptées aux enjeux de l'alimentation, notamment autour de l'accessibilité et du végétal.

Enfin, Bel travaille avec des start-ups innovantes dans divers domaines, parmi lesquels le végétal (prise de participation auprès de Yofix en 2019 et de Big Idea Ventures en 2020), et la lutte contre le Gaspillage Alimentaire avec Too Good To Go France.

Les communautés auprès desquelles Bel agit

Le Groupe Bel vise à contribuer au dynamisme et au rayonnement des territoires où il opère. Pour cela, les filiales et sites de production s'engagent auprès de leurs communautés, par leurs activités économiques mais également en étant à l'écoute des attentes des acteurs locaux et soutenant les initiatives des associations.

Prolonger, grâce à la Fondation d'entreprise Bel

La Fondation Bel a été créée en 2008 à l'initiative d'Antoine Fiévet. Elle agit en faveur du bien-être des enfants, en concentrant son action sur la thématique de l'alimentation et des cantines scolaires, qui représentent aujourd'hui, pour certains enfants, la seule possibilité de bénéficier d'un repas équilibré chaque jour.

Partout dans le monde, elle soutient des associations, petites ou grandes, qui apportent des solutions concrètes et pérennes à ceux qui en ont le plus besoin. La Fondation prolonge ainsi la mission du Groupe Bel, celle d'offrir une alimentation plus saine et responsable, pour tous.

Le Groupe Bel est propriétaire de nombreux brevets et a développé un important savoir-faire et des technologies liées à ses produits, à ses procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et à l'exploitation de procédés spécifiques nécessaires à son activité. Lorsqu'il n'est pas propriétaire de brevets, il dispose des titres requis pour exploiter les technologies nécessaires à son activité.

1.1.7 POSITION CONCURRENTIELLE

L'essentiel de l'activité du Groupe Bel est la production et la distribution de fromages, principalement en portion, et de produits de snacking laitier, fruitier et végétal. Le Groupe déploie sa stratégie de deux manières :

- dans les « marchés de niche », le Groupe vise le leadership des segments sur lesquels il opère, qui représentent en général une petite partie du marché du snacking. Il s'agit par exemple des marchés d'Europe de l'Ouest, d'Europe du Nord et de l'Est et d'Amérique du Nord ;
- dans les « marchés de masse », où l'offre est plus concentrée, les segments sur lesquels le Groupe opère

représentent le cœur du marché. Il s'agit par exemple des marchés d'Afrique du Nord et des marchés du Moyen-Orient.

Outre les types d'acteurs rencontrés traditionnellement sur ce secteur (la division « fromages » de grands groupes agroalimentaires internationaux, les spécialistes laitiers internationaux et les grandes coopératives laitières), on observe l'émergence de nouveaux acteurs souvent régionaux pouvant occuper des positions localement fortes en raison de leur taille sur leurs marchés.

1.2 TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché du snacking sain, de manière globale, continue sa progression régulière à travers le monde, en s'appuyant sur des tendances fondamentales :

- **la santé et le bien-être** sont des préoccupations majeures des consommateurs et des pouvoirs publics. Cette tendance répond à des changements structurels de la société, tels que la montée de l'obésité et de maladies chroniques, la recherche du bien-être ou les enjeux de la malnutrition. Les consommateurs recherchent des produits plus naturels et sains, mais aussi une plus grande diversité dans leurs régimes alimentaires. C'est dans ce contexte de consommation raisonnée que le Groupe souhaite offrir à ses consommateurs des produits plus simples, avec des listes d'ingrédients plus courtes, tout en continuant de garantir une sécurité sanitaire optimale et le goût de ses produits tant apprécié par des millions d'enfants et de familles au quotidien. Sur nombre des marchés où Bel opère, les applications nutritionnelles et autres systèmes de notation se développent, répondant aux besoins de transparence exprimés par les consommateurs. Dans un souci d'information claire et de qualité, le Groupe met à disposition sur l'ensemble de ses sites internet de marques et ses emballages des informations nutritionnelles détaillées ;
- **la responsabilité d'entreprise** est au cœur des choix des consommateurs qui, au-delà du contrat de base de la qualité et de la sécurité alimentaire, recherchent des marques produites de « façon responsable ». Cette notion de responsabilité s'incarne tant sur le choix des ingrédients qui composent les produits qu'ils consomment avec une demande croissante de naturalité, que pour les filières d'approvisionnement, en considérant les enjeux grandissants autour du bien-être animal, ou le choix des emballages ;
- **la praticité** se retrouve dans la facilité d'usage, le format en portion ou en gourde et la possibilité d'une utilisation plus nomade – reflétant les usages de consommation ;
- **le plaisir** : la recherche d'expériences multisensorielles, l'engouement pour la création culinaire, la sophistication, ou encore la découverte ethnique et la fusion de différentes cultures alimentaires ;

- **la sécurité-traçabilité des produits**, même si les experts s'accordent à dire que les aliments sont de plus en plus sûrs, une part croissante de consommateurs considère que les risques alimentaires sont aujourd'hui très élevés. Pour chacun de ses produits, Bel applique les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire, et met en place des processus de contrôle tout au long de sa chaîne de production. En 2019, 28 des sites de production du Groupe sont certifiés selon les standards GFSI (*Global Food Safety Initiative* – qualité et sécurité alimentaire) ;

- **l'accélération de la demande pour des produits végétaux** : le marché du végétal s'étend et progresse fortement. Face aux enjeux environnementaux, les comportements alimentaires évoluent. Les consommateurs cherchent à équilibrer leur alimentation entre protéines animales et végétales, encourageant le développement du régime flexitarien. Ainsi, 35 % des Français se revendiquent flexitariens en 2020, contre 25 % en 2015 (Kantar, 2020). 38 % des consommateurs américains souhaitent avoir plus de produits végétaux dans leur alimentation (Mintel 2019).

L'année 2020 a rappelé le rôle essentiel de l'alimentation. Dans de nombreux pays, les gouvernements ont appelé leurs industries agroalimentaires à se mobiliser pour faire face au besoin de nourrir les populations. L'industrie agroalimentaire qui faisait l'objet de nombreuses critiques depuis plusieurs années, a retrouvé aux yeux des consommateurs sa mission première.

Face à la pandémie et en raison des différents épisodes de confinement, l'année 2020 a été marquée par l'accélération de certaines tendances.

- **le fait maison** : es consommateurs reprennent goût à cuisiner. Une tendance qui représente une opportunité pour plusieurs de nos marques (Kiri, La Vache qui rit, Boursin).
- **la proximité** : partout dans le monde les consommateurs privilégient la proximité et une approche responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits, de la ferme au consommateur. Cela est corrélé avec les attentes grandissantes des citoyens sur l'origine des produits qu'ils consomment et la volonté d'agir, à travers leurs actes d'achat, au bénéfice de leur écosystème proche ;

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Marchés et activités en 2020

- **le e-commerce** : les entreprises se sont adaptées et ont fortement accéléré leurs offres e-commerce et drive pour satisfaire le plus grand nombre ;
- **l'accessibilité** : le pouvoir d'achat des familles a été impacté, conduisant à un renforcement des besoins en produits accessibles pour les consommateurs, et cela partout dans le monde.

Les gammes des produits du Groupe s'attachent à répondre à ces attentes, tout en veillant à la satisfaction des consommateurs marché par marché. En effet, ces tendances ne pèsent pas le même poids selon les pays.

Le Groupe est convaincu qu'une tendance de fond existe sur la réconciliation du plaisir et de la santé, qui ne sont plus antinomiques, mais bien attendus dans un même produit : il s'agit de se faire plaisir en se faisant du bien. Demain, encore plus qu'aujourd'hui, chacun parlera de « bien manger » pour atteindre cet « état complet de bien-être physique, mental et social », auquel se réfère l'Organisation mondiale de la santé (OMS). L'identité des marques du Groupe et leur personnalité reflètent bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfices organoleptiques (liés au goût), nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent. Ainsi, La Vache qui rit apporte aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants et à leurs parents toute la gourmandise issue du lait et de la crème en toute simplicité. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte pressée et se montre « irrésistible ». De son côté, le Groupe MOM a créé la catégorie de la compote en gourde avec une offre large qui intègre des produits bio, sans sucres ajoutés et parfois céréalières.

Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2020

Dans une année 2020 marquée par une crise sanitaire et économique sans précédent, le Groupe Bel s'est rapidement adapté à la pandémie et en atténuer les impacts. En particulier, il s'est mobilisé pour gérer de manière active ses stocks et matières premières au regard de la fluctuation de la demande des consommateurs et pour limiter les surcoûts opérationnels induits par la gestion de la crise.

Sur l'ensemble de l'exercice 2020, le Groupe estime que l'impact global de la crise liée à la Covid-19 sur les ventes est non significatif avec néanmoins des disparités importantes par zone géographique. En France, au Benelux, au Royaume-Uni et dans les pays du Golfe, la consommation locale, notamment des produits permettant de cuisiner à domicile, a été particulièrement soutenue. Au contraire, le Maroc et dans une moindre mesure l'Europe du Sud ont été affectés défavorablement, tandis que l'impact estimé en Amérique du Nord est neutre.

Dans un contexte géopolitique et économique particulièrement compliqué, les marchés fromagers se sont contractés en 2020 dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique, notamment dans les marchés du Levant. La consommation s'est également érodée dans les pays d'Afrique du Nord, où la baisse du pouvoir d'achat des populations conduit le Groupe à adapter son offre.

1.3 MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2020

Ce paragraphe rend compte des activités du Groupe en 2020.

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 (Mont-Blanc, Materne), les marchés d'Afrique SubSaharienne et d'Amérique Latine et la Chine

Dans une année marquée par une crise sanitaire et économique sans précédent, le Groupe Bel a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 3 455,8 millions d'euros, contre 3 403,2 millions pour l'exercice 2019, en croissance de + 1,5 %. La croissance organique continue sa progression et atteint + 2,8 %. Hors environnement d'hyperinflation en Iran, elle s'établit à + 3,2 %. L'effet de change est de - 1,7 % (58,7 millions d'euros).

La robuste croissance organique du chiffre d'affaires annuel est portée par la dynamique positive de ses marques cœur, en particulier, Boursin®, Kiri®, Leerdammer® et GoGo squeeZ® sur l'ensemble des marchés du Groupe. L'année 2020 est en particulier marquée par le retour à la croissance de Bel France, Bel US et la marque Vache qui rit®, ainsi que la poursuite de la trajectoire positive de MOM. Les ventes des produits industriels et sans marques reculent enfin de - 5 %, en raison de la diminution du prix de la crème par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'établit à 245 millions d'euros en 2020, contre 211 millions d'euros en 2019.

MARCHÉS MATURES

Le chiffre d'affaires du Groupe sur ses marchés matures s'inscrit à 2 864,5 millions d'euros en 2020 contre 2 871,3 millions d'euros en 2019.

Les marchés matures se sont montrés résilients et affichent une relative stabilité sur l'ensemble de l'année 2020 (- 0,2 %). Hors effet devise, la croissance organique est positive à + 1,1 %.

Le chiffre d'affaires en Europe a progressé de + 1,9 % en 2020. Les dynamiques particulièrement positives de la France, du Royaume-Uni grâce à Boursin et Mini Babybel, et de la région Benelux ont compensé l'environnement commercial et concurrentiel difficile en Allemagne. On note une bonne adéquation de l'offre produits aux besoins des consommateurs dans le contexte de la COVID. Le Benelux bénéficie également de bonnes relations commerciales. L'Europe du Sud, notamment l'Espagne, a moins bien performé, principalement lié au contexte de la fermeture des écoles en raison de la COVID.

Dans un contexte géopolitique et économique particulièrement volatil, notamment dans les marchés du Levant, le Groupe subit dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique un retrait de - 3,1 % de sa croissance organique.

En Amérique du Nord, la forte croissance du chiffre d'affaires est soutenue par la progression de La Vache qui rit®, notamment par la relance de ses produits en portions effectuée au début de l'année. Aux États-Unis, la progression s'explique par de bonnes performances commerciales grâce à un travail de collaboration avec les différents acteurs de la distribution, les bonnes performances de Boursin et Mini Babybel, ainsi que des marques locales pour les usages « Home Cooking ». Bel Canada connaît également une dynamique favorable grâce à la transformation du modèle d'affaires du Groupe sur ce marché, aux innovations de la marque Boursin® et à l'accélération des ventes des marques cœur du Groupe. A noter également lors du second semestre, le démarrage de sa nouvelle usine de Sorel.

La zone Moyen-Orient a fait face à un contexte économique et géopolitique difficile, notamment au Levant.

En Afrique du Nord, les performances ont été très contrastées, en raison notamment d'un contexte économique difficile (dévaluation de la monnaie en Algérie, tensions géopolitiques en Libye) et de la pandémie qui a pénalisé les usages de consommation hors foyer au Maroc.

En Asie (hors Chine), la Corée et le Japon ont réalisé de bonnes performances, notamment grâce à Kiri.

NOUVEAUX TERRITOIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe sur ses nouveaux territoires (activités de MOM (Mont-Blanc, Materne), les marchés d'Afrique Sub-Saharienne et d'Amérique Latine et la Chine) s'inscrit à 591 millions d'euros en 2020 contre 532 millions d'euros en 2019.

En 2020, le groupe Bel a vu sa croissance de nouveau renforcée dans les nouveaux territoires (+ 11,2 %), soutenue par la trajectoire de croissance solide de MOM, en particulier en Amérique du Nord où la société enregistre une progression à deux chiffres. Cette croissance s'explique par la bonne adéquation des produits aux besoins des consommateurs, notamment avec les coupelles Materne et les crèmes Mont-Blanc pendant le confinement et la croissance forte et continue de GoGo squeeZ.

En Asie, la Chine poursuit son développement dynamique positif des derniers trimestres, avec notamment une forte croissance organique à deux chiffres dans son activité Foodservice, au développement du e-commerce et le lancement des innovations (apéricubes sucrés).

L'activité Afrique Subsaharienne a connu une forte volatilité économique et un impact certain de la pandémie sur les ventes hors foyer.

L'activité des Territoires d'Outre-Mer est en croissance grâce une bonne dynamique avec la distribution et des activations fortes en magasins.

ACTIVITÉ DES MARQUES CŒUR

L'année a été marquée par l'accélération du Groupe sur le marché du bio, à travers le lancement de La Vache qui rit Bio en Europe, au Canada et dans les Pays du Golfe, ainsi que la nouvelle marque Le Fromage de Margot en France et en Belgique.

La Vache qui rit

La marque La Vache qui rit a généré une forte croissance, notamment en Amérique du Nord grâce au lancement de la nouvelle recette enrichie effectuée au début de l'année, et en France avec les toastinettes. L'année a également été marquée par le succès du lancement La Vache qui rit Simply, pour les populations à plus faible pouvoir d'achat, en Egypte et au Maroc.

Mini Babybel

Malgré un début d'année compliqué impacté par l'impact de la pandémie sur les produits de snacking, Mini Babybel® a maintenu ses positions grâce au succès de la nouvelle campagne d'activation menée en juillet et août 2020. La marque y invite les consommateurs à rejoindre le mouvement vers une alimentation plus saine. L'année a été marquée par le lancement de gammes fonctionnelles enrichies en nutriments, devenant ainsi sur la plupart des marchés la première gamme fonctionnelle du secteur fromager. Babybel 5G Proteins a ainsi été lancé dans divers pays d'Europe. La gamme Babybel Plus a été lancée aux États-Unis et en Grande Bretagne avec deux recettes, la première avec des probiotiques, la seconde avec des vitamines aux États-Unis et en Europe. Le Groupe a également annoncé le lancement au 2nd semestre 2021 d'un Mini Babybel Végétal pour le marché américain.

Kiri

La marque a connu en 2020 une croissance remarquable, notamment au Moyen-Orient, en France, au Japon et en Corée. En octobre 2020, le Groupe a lancé une nouvelle recette de Kiri, plus crémeuse et avec une recette simplifiée en France, répondant aux attentes des consommateurs en matière de naturalité.

Leerdammer

En 2020, la marque a connu un bon développement grâce à la bonne adéquation entre les besoins des consommateurs et le lancement des palets croustillants en Allemagne, en France et au Benelux. L'année a également été marquée par le lancement de la nouvelle campagne « Wathever your way » (non traduite à date en français) de la marque en Allemagne, en Italie, en Belgique et en Suisse.

Boursin

Les produits de marque Boursin ont connu en 2020 une forte croissance sur les principaux marchés : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France et Belgique. L'année a été marquée par le lancement de nombreuses innovations : Boursin Onctueux en Europe, les recettes Figue et Balsamique au Canada, les Tartinables en France permettant à la marque d'investir le rayon traiteur et Boursin Dairy Free aux États-Unis, devenant le premier produit 100 % végétal parmi les marques cœur du Groupe. La marque a également dévoilé en fin d'année sa nouvelle campagne « Boursin vous inspire, et vous inventez ».

Pom'Potes/GoGo squeeZ

Les marques Pom'potes et GoGo squeeZ enregistrent de belles performances, notamment grâce à la progression globale de leur catégorie sur leurs marchés.

ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS AYANT IMPACTÉ LES PRINCIPALES ACTIVITÉS ET LES PRINCIPAUX MARCHÉS EN 2020

En dehors des éléments décrits aux paragraphes précédents, il n'y a pas d'événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2020.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2021

1.4 TENDANCES SUSCEPTIBLES D'AFECTER LA PRODUCTION, LES VENTES ET LES STOCKS EN 2021

En 2021, le prix des matières premières laitières devrait rester élevé, à des niveaux sensiblement équivalents à ceux de 2019 et 2020. Sur les marchés matures et notamment en Europe, les négociations commerciales du début d'année seront déterminantes et les alliances entre grandes enseignes internationales pourraient à nouveau induire des déréférencements des produits du Groupe. La demande de produits de snacking sain sur les marchés asiatiques et nord-américains devrait continuer à se développer, marchés sur lesquels le Groupe entend poursuivre sa croissance et

gagner des parts de marché. Le Groupe continuera en outre à adapter son offre produits dans les marchés où le pouvoir d'achat des consommateurs souffre des crises économiques et de la dévaluation des monnaies locales.

Engagé dans un plan de transformation qui doit lui permettre d'accélérer sa croissance, le Groupe poursuivra ses efforts de productivité industrielle et de gestion attentive de ses ressources afin d'assurer le financement de son développement.

EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES RELATIFS À LA PROPAGATION DU CORONAVIRUS COVID-19

La communauté internationale est confrontée à une situation pandémique sans précédent dont l'évolution et la durée très incertaines ne permettent pas au Groupe Bel d'évaluer avec précision l'impact de cette crise sur ses résultats.

À date, la priorité absolue du Groupe Bel est d'assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs, et, en tant qu'acteur majeur de l'industrie alimentaire, de tout faire pour assurer la continuité de ses activités.

Des mesures préventives très strictes, conformes aux procédures de santé et de sécurité internes du Groupe et en ligne avec les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ont été mises en place sur ses sites et Bel met par ailleurs tout en œuvre avec ses équipes de production, ses éleveurs et fournisseurs partenaires pour continuer à opérer et participer à l'effort collectif. Pour plus de détails, voir Chapitre 2 « Facteurs de risques et politique d'assurance ».

SIGNATURE D'UNE PROMESSE D'ACHAT DU PÉRIMÈTRE LEERDAMMER PAR LE GROUPE LACTALIS

Le Groupe est entré en négociation exclusive avec le groupe Lactalis concernant la cession 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, en échange de 23,16 % du capital de Bel détenu par Lactalis.

À l'issue de cette opération, Unibel détiendrait directement ou indirectement plus de 90 % du capital de Bel. Bel a annoncé publiquement son intention de déposer une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix de 440 euros par action⁽¹⁾ (dividende attaché), offrant ainsi une liquidité à l'ensemble des actionnaires minoritaires de Bel qui le souhaiteraient. Cette offre publique de rachat d'actions

serait suivie d'une offre publique de retrait. Ce projet d'offre publique fera l'objet d'une décision de conformité de la part de l'Autorité des marchés financiers.

Unibel a quant à elle publiquement annoncé son intention de déposer un projet d'offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire (OPR-RO) auprès de l'AMF sur le solde des titres Bel, dès que possible à l'issue du règlement livraison de l'OPRA et au même prix par action que cette dernière, soit 440 euros par action⁽²⁾ (dividende attaché).

Ces opérations sont sous toute réserve des procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel ainsi que de l'obtention de l'autorisation des autorités de la concurrence.

(1) L'équité du prix d'OPRA est soumise à l'appréciation de l'expert indépendant désigné.

(2) Calculée sur le cours moyen pondéré par les volumes des 60 jours précédant le 17 mars 2021.

1.5 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

1.5.1 DISPOSITIF INDUSTRIEL

Le Groupe Bel exploite des sites de production dans la plupart des zones géographiques où il est présent commercialement.

La politique du Groupe prévoit de prioritairement posséder ses propres usines de production. Mais quand cela est nécessaire, pour répondre à des besoins spécifiques, Bel peut être amené à faire appel à la sous-traitance (notamment en France, au Canada, aux États-Unis, en Allemagne et au Japon).

Les usines Bel assurent à la fois la production pour leurs marchés locaux, mais aussi pour l'exportation. Ainsi, le patrimoine industriel du Groupe est composé d'unités de

production conséquentes à vocations régionales et internationales (10 usines assurent plus de 75 % de la production totale) et d'unités plus restreintes vouées uniquement à alimenter les marchés locaux.

L'année 2020 a été marquée par la fermeture du site pilote de Loko en Côte d'Ivoire, l'acquisition de la start-up All In Foods et de son unité de production, et l'ouverture de l'usine de Sorel-Tracy au Canada.

Au 31 décembre 2020, le Groupe Bel compte 33 sites de production pilotés en propre, dont un dédié aux activités d'All In Foods et quatre pour celles du Groupe MOM.

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
Europe	18	France	Croisy-sur Eure
			Dole
			Évron
			Lons-le-Saunier
			Mayenne
			Sablé-sur-Sarthe
			Vendôme
			Saint-Nazaire (All In Foods)
		Espagne	Ulzama
		Portugal	Ribeira Grande
			Vale de Cambra
		Pays-Bas	Wageningen
			Dalfsen
			Schoonrewoerd
Moyen-Orient, Grande Afrique	7 (dont 6 en activité)	Pologne	Chorzele
		Slovaquie	Michalovce
		Ukraine	Shostka
		République tchèque	Zeletava
		Égypte	10 de ramadan (Le Caire)
		Iran	Gazvin
		Syrie	Damas (activité suspendue)*
		Turquie	Corlu
Amériques, Asie-Pacifique	5	Maroc	Tanger
			Fqih Ben Salah
			Koléa
		Algérie	
		États-Unis	Leitchfield (KY)
		Canada	Little Chute (WI)
			Brookings (SD)
		Vietnam	Sorel Tracy (QC)
			Song Than 3 - Binh Duong Province

* Cession de l'unité de production en 2021.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Propriétés immobilières, usines et équipements

Les quatre sites de production MOM se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
France	2	France	Boué
			Chef-du-Pont
États-Unis	2	États-Unis	Nampa (ID)
			Traverse City (MI)

1.5.2 INVESTISSEMENTS

Activités des filiales et participations propres à Unibel

La société libanaise **Biomass Holding SAL** a souffert en 2020 des troubles dans le pays (crise politique, économique et sanitaire), le résultat opérationnel reste positif et le résultat net négatif.

Agriculture Investment Group (Uruguay) : la situation de l'entreprise est stable, le résultat net progresse mais reste négatif, la société est fortement endettée.

Barfresh : les ventes ont fortement chuté en 2020 du fait de la crise sanitaire. Le résultat opérationnel et le résultat net se sont sensiblement améliorés mais sont encore négatifs.

Yumi : les ventes sont en recul en 2020, notamment du fait de la fermeture des restaurants pour raison sanitaire. Les titres Unibel dans Yumi ont été apportés dans l'opération Végéhub.

Zipongo : bon développement des ventes malgré la crise, les pertes sont fortement réduites.

Keep Moving : les ventes ont légèrement progressé sur l'année et les pertes ont été réduites.

Cap Horn Invest : la durée de vie du fonds a été prolongée jusqu'en mars 2021 et entrera ensuite en période de liquidation.

Health for Life Capital 1 : Le fonds n'a pas réalisé de nouvelles sorties.

Health for Life Capital 2 : le fonds est encore en période d'investissement.

French Food Capital : le fonds poursuit ses investissements.

FC Value Trail : le fonds est encore en période d'investissement.

Merieux Participations 3 : le fonds arrive à la fin de sa période d'investissement.

Lac d'Argent : le fonds est encore au début de sa période d'investissement.

Les investissements spécifiques à Unibel en 2020 ont porté sur les opérations suivantes :

- Unibel a procédé au rachat de 85 actions de la société Aybioo en janvier 2020 pour un montant de 1 390 756 €, détenant ainsi 34 % de cette société. Aybioo est une société polonaise créée en 2016 commercialisant des produits d'alimentation à base de céréales, de légumineuses et de légumes ;
- Unibel a souscrit, en mai 2020, à un engagement de 3 000 000 € dans le fonds d'investissement de BPI France Lac d'Argent ;
- Unibel a souscrit à 44,44 % du capital de la société française Végéhub en novembre 2020, par apport de ses titres de Yumi et injection de capital, pour une valeur totale de 4 389 186 €. Végéhub détient des parts dans des sociétés produisant des jus HPP en France, Allemagne et Italie ;
- Unibel a souscrit, en décembre 2020, à un engagement de 5 000 000 dollars US dans le fonds d'investissement secondaire Collier International Partners VIII ;
- Unibel a souscrit, en décembre 2020, à un engagement de 1 000 000 dollars US dans le fonds d'investissement Lombard Odier Secondary Fund III.



En octobre 2020, Boursin® a dévoilé Boursin Dairy Free®, le 1er premier produit 100% végétal du Groupe sous une de ses marques cœurs fromagères. Lancé en exclusivité aux Etats-Unis avec Amazon Fresh, il est désormais disponible aux Etats-Unis et au Canada.



2 FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

2.1	La politique de gestion des risques	26	2.4	Risques inhérents à l'activité	35
2.2	Hiérarchisation des risques	27	2.5	Risques financiers	41
2.3	Risques liés à l'environnement externe	29	2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	42

2.1 LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

La politique de gestion globale des risques

Le Groupe Bel poursuit une politique active de gestion globale des risques visant à assurer au mieux la défense de son patrimoine ainsi que celle de ses collaborateurs, fournisseurs, consommateurs et actionnaires et à accompagner ses ambitions de croissance.

Cette politique s'appuie sur le dispositif de gestion des Risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction juridique et des risques, elle-même rattachée à la Secrétaire Générale.

La gestion des risques est une réponse dédiée à la maîtrise des opérations afin de :

- protéger les hommes et les actifs, et sécuriser le patrimoine du Groupe ;
- sécuriser et accompagner les prises de décisions ;
- s'assurer que les dispositifs de prévention et de réponses en cas d'occurrence du risque sont adaptés et efficaces.

Plus précisément, l'ERM a pour objet :

- d'identifier, analyser et évaluer les risques, dont la survenance générerait une perte majeure pour le Groupe, l'empêcherait d'atteindre ses objectifs ou menacerait ses actifs ou ses valeurs ;
- de s'assurer que ces risques sont traités dans les limites de risques acceptées par le Groupe ;
- de fournir une vision globale des principaux risques au management et à la Direction générale du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit ;
- de participer aux prises de décisions structurantes pour le Groupe en apportant un éclairage sur les risques à prendre ;
- d'animer le dispositif de gestion de crise du Groupe.

La démarche ERM est structurée autour d'une méthodologie et d'un langage commun 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. 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 3 ans. Ils s'assurent ensuite de leur correcte maîtrise. Cette démarche est menée en atelier

de travail avec les Comité de Direction et coordonnés localement par les Directeurs financiers des marchés. L'approche ERM 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 Comex. Les risques pris en charge par l'activité de gestion des risques sont de toute nature et peuvent concerner des risques opérationnels, des risques financiers ou stratégiques, des risques humains, des risques juridiques ou encore des risques liés à l'image du Groupe. Ce dispositif permet également de répondre à l'évolution de l'environnement réglementaire. Il a notamment été complété en 2017 et en 2018, puis en 2020, par un exercice de cartographie des risques dédiées à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains et de l'environnement (voir paragraphe 3.1.6 « 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. La matrice de matérialité obtenue est présentée au Chapitre 3 « Responsabilité sociétale de l'Entreprise - Déclaration de performance extra-financière ».

Néanmoins, d'autres risques peuvent exister, dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent document d'enregistrement universel ou qu'il estime comme non significatifs à cette même date.

L'organisation de la gestion des risques dans le Groupe est spécifiquement décrite aux paragraphes 4.3.2 « Environnement de contrôle interne de la Société » et 4.3.3 « Gestion des principaux risques ».

Le dispositif de gestion de crise

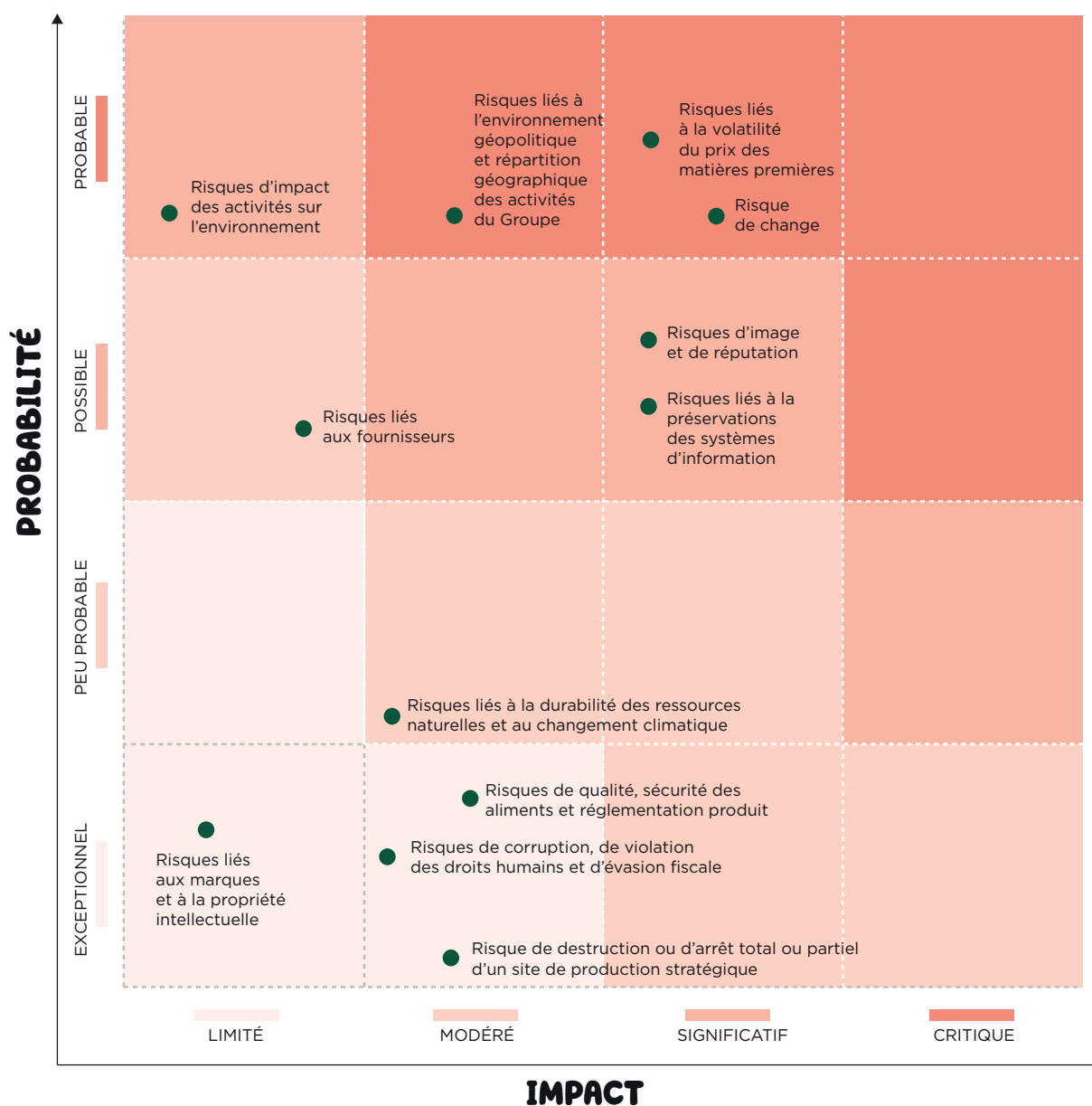
Le Groupe peut avoir à gérer des situations de crise. Aussi, Bel a défini une procédure de gestion et de communication de crise, qui précise les principes généraux, les étapes de préparation à mettre en œuvre et les rôles des différents acteurs en cas de crise.

Cette procédure est déployée et appliquée par les entités du Groupe.

L'efficacité du dispositif est évaluée lors d'exercices de simulation de gestion de crise.

2.2 HIÉRARCHISATION DES RISQUES

Les facteurs de risques identifiés par le Groupe ont été hiérarchisés en fonction de leur importance, qui est définie au regard de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel estimé. La matrice ci-après reflète cette hiérarchisation.



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Hiérarchisation des risques

Ces facteurs de risques sont présentés ci-après dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

Catégorie	Hiérarchisation	Tendance
RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	1 Risques liés à la volatilité du prix des matières premières	↘
	2 Risques liés à l'environnement géopolitique et à la répartition des activités du Groupe	↗
	3 Risques d'image et de réputation	↗
	4 Risques liés à la préservation des systèmes d'information	↗
	5 Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	↗
	6 Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale	=
RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ	1 Risques d'impact des activités sur l'environnement	=
	2 Risques liés aux fournisseurs	=
	3 Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit	↗
	4 Risque de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production stratégique	=
	5 Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	=
RISQUES FINANCIERS	1 Risque de change	↗

Ces risques, ainsi que les mesures de traitement engagées par le Groupe pour y répondre, sont décrits de manière concise dans les paragraphes 2.3 « Risques liés à l'environnement externe », 2.4 « Risques inhérents à l'activité » et 2.5 « Risques financiers » du présent document.

La colonne « Tendance » du tableau présenté ci-avant représente l'évolution à la hausse ou à la baisse ou la constance de la perception du risque concerné par la Société.

IMPACT DU COVID-19 SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Tout au long de l'année 2020, le Groupe Bel s'est fixé pour priorité absolue d'assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs en mettant en place des mesures préventives très strictes sur l'ensemble de ses sites à travers le monde.

Grâce à sa gestion opérationnelle agile et à sa rigueur financière, le Groupe a su rapidement s'adapter pour faire face à la pandémie liée à la Covid-19 et en atténuer les impacts. En particulier, il s'est mobilisé pour gérer de manière active ses stocks et matières premières au regard de la fluctuation de la demande des consommateurs et pour limiter les surcoûts opérationnels induits par la gestion de la crise.

Sur l'ensemble de l'exercice 2020, le Groupe estime que l'impact global de la crise liée à la Covid-19 sur les ventes est non significatif avec néanmoins des disparités importantes par zone géographique. En France, au Benelux, au

Royaume-Uni et dans les pays du Golfe, la consommation locale, notamment des produits permettant de cuisiner à domicile, a été particulièrement soutenue. Au contraire, le Maroc et dans une moindre mesure l'Europe du Sud ont été affectés défavorablement, tandis que l'impact estimé en Amérique du Nord est neutre.

Dans un contexte de crise sanitaire inédit, le Groupe a également réalisé avec succès une émission à horizon 15 ans pour un montant de 150 millions de dollars, démontrant ainsi la confiance à long terme des investisseurs dans son modèle économique. Au 31 décembre 2020, le Groupe disposait d'un excédent de trésorerie et équivalents de trésorerie de 590 millions d'euros, avec seulement 70 millions d'euros d'encours de papier commercial, NEU CP, et des lignes de crédit non tirées à hauteur de 820 millions d'euros de maturité 2023 et 2024.

2.3 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

Qualification du risque	Traitement du risque
La volatilité des prix des matières premières utilisées par Bel 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 ont été fortement impactés par la crise sanitaire en début d'année 2020. La correction a cependant été assez rapide avec une demande finalement soutenue pendant la seconde partie de l'année sous l'effet des importantes aides publiques mises en œuvre dans bon nombre de pays.	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 de l'Entreprise. En France, l'accord sur les conditions d'achat du lait établit avec l'Association de Producteurs avec laquelle Bel 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. 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 à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).
Risque résiduel	
Le Groupe Bel 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.	

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE ET À LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Qualification du risque	Traitement du risque
Les implantations du Groupe à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales, exposent Bel à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa réputation, ses collaborateurs, sa situation financière, ses résultats ou son patrimoine.	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. 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. 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. 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. Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Bel 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 aussi paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).
Risque résiduel	
Malgré la stratégie de diversification géographique, l'impact d'événements géopolitiques dans certaines régions dans lesquelles le Groupe opère reste pour partie imprévisible.	

RISQUES D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

Qualification du risque	Traitement du risque
L'image et la réputation/e-réputation (perception de l'Entreprise par ses parties prenantes) de la marque d'entreprise Bel 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. De par sa présence internationale et la notoriété de ses marques, Bel 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 les engagements sociétaux et environnementaux. Par ailleurs, la politique de communication internationale des marques, notamment à travers les réseaux sociaux, est susceptible d'amplifier l'impact des critiques dont peuvent faire l'objet le Groupe Bel et ses marques commerciales.	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 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »). Le Groupe Bel est notamment particulièrement vigilant à la communication faite par ses marques. Il a rejoint le mouvement volontaire européen <i>EU Pledge</i> et est signataire du programme FAIRE de l'Union des annonceurs en France (voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs »). 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 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs »). En parallèle, Bel a par ailleurs renforcé son dispositif de gestion de crise afin d'anticiper au mieux des signaux faibles, mobiliser rapidement l'organisation en cas de crise et apporter les réponses adaptées aux différents scénarios de crises. Depuis décembre 2017, le Groupe Bel mesure sa réputation trimestriellement, sur le territoire français selon la méthode du <i>Reputation Institute</i>. Enfin, le Groupe Bel 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 partenaires d'affaires »).
Risque résiduel	

La survenance d'un risque d'image et de réputation ne peut être totalement exclue compte tenu de l'irrationnel attaché à certaines attaques qui peuvent s'avérer infondées.

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Qualification du risque	Traitement du risque
Le Groupe Bel 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. Bel 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.	Pour pallier ces risques, le Groupe Bel 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. En parallèle, le Groupe Bel 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 Bel aux risques de cyber-attaques. 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 ». Par ailleurs, suite à la cyberattaque ayant touché MOM en août 2020, MOM a renforcé la supervision de l'ensemble de son infrastructure IT et développé des mesures additionnelles afin de garantir la protection de ses systèmes informatiques et de ses données.
Risque résiduel	

Afin de réduire davantage l'exposition de Bel aux risques de défaillance des systèmes et d'attaques informatiques, une démarche d'amélioration continue, des technologies et des méthodes, a été développée au sein du Groupe. Cette démarche permet notamment d'optimiser la résilience des systèmes informatiques et la capacité du Groupe à faire face aux éventuelles cyber-attaques.

En parallèle de cette politique de prévention, le Groupe Bel a souscrit auprès d'assureurs de premiers plans une police d'assurance contre les risques cyber. Son périmètre couvre la responsabilité civile du Groupe, les dommages éventuels et pertes d'exploitations consécutives en cas de sinistre de différentes nature : atteinte aux données, incident de sécurité, tentative d'extorsion informatique, publication numérique dommageable. La souscription de cette police est associée à la conduite d'audit réalisés par des experts spécialisés dans l'analyse du risque cyber.

RISQUES LIÉS À LA DURABILITÉ DES RESSOURCES NATURELLES ET AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Qualification du risque	Traitement 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.	Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque, selon les critères du <i>Water Risk Filter</i>, lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2020, environ la moitié de ses sites de production étaient situés dans des zones où la disponibilité de la ressource en eau a été identifiée comme à risque. Pour y faire face, le Groupe développe des programmes de réduction de ses besoins en eau. Tout site de production subissant un épisode ponctuel de sécheresse et dépassant un seuil d'alerte fait l'objet de plans d'actions prioritaires (voir paragraphe 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »). 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...), optimisant ses besoins en énergie (chaîne logistique, programme d'efficacité énergétique en usine, démarche d'écoconception...) et le recours à des énergies renouvelables (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »). 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 à la matière première végétale dans un cadre rigoureux ») qui nécessitent moins de ressources naturelles pour les produire et émettent moins de gaz à effet de serre (voir paragraphe 3.6.1 « 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 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire », 3.5.1 « Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables » et 3.5.2 « Encourager et faciliter le recyclage de ses produits »).
Risque résiduel	

En dépit des politiques et engagements décrits ci-avant (voir paragraphe « Traitement du risque »), la disponibilité des ressources naturelles et les conséquences du réchauffement climatique nécessitent une adaptation permanente du modèle agricole et alimentaire au niveau mondial, dont les impacts restent difficiles à anticiper.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation et de distribution et de la localisation de plus de la moitié 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, malgré sa préoccupation constante et ses engagements de longue date sur ces sujets (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.6 « Plan de vigilance »). 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.	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. 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 3.1.6 « Plan de vigilance »). Cet exercice a fait l'objet d'une mise à jour en 2020 et fera également l'objet à l'avenir 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 partenaires d'affaires »). Sur le plan fiscal, le Groupe Bel conduit une politique fiscale mesurée et bien maîtrisée. Il n'a pas de présence dans des pays à fiscalité privilégiée. 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 inter-compagnies les plus importantes.
Risque résiduel	

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.

2.4 RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ

RISQUES D'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

Qualification du risque	Traitement 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 la biodiversité et déforestation via sa chaîne d'approvisionnement. En effet, certaines pratiques agricoles peuvent avoir un impact sur les ressources naturelles ou le changement climatique, notamment via le recours à de l'alimentation animale ou à des matières premières pouvant être liées à la déforestation.	Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.1.6 « 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 la biodiversité 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 (de la ferme à l'usine). Cette démarche est détaillée dans le paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ».
Risque résiduel	
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.	

RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS

Qualification du risque	Traitement du risque
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 1.1.5 « Bel et son écosystème d'entreprise »). Bel 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. Par ailleurs, Bel est aujourd'hui confronté aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.	La Direction des achats 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. Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence. Pour répondre aux enjeux liés à la durabilité de la filière laitière, Bel 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 Bel Ouest, par un accord pour une meilleure valorisation du lait qui reste inédit (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphe 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »). Enfin, Bel 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, Bel a également mené une cartographie des risques fournisseurs. (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).
Risque résiduel	

La politique de diversification des approvisionnements ajoutée à la mise en place des plans de contingence préservent 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.

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT

Qualification du risque	Traitement du risque
La sécurité des aliments est au cœur des préoccupations du Groupe Bel. 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 bout-en-bout nécessaire). Les risques liés aux produits amont sont principalement d'origine chimique, physique (corps étrangers) ou des risques de fraude (origine/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 Bel 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. 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. 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.	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 <i>food safety</i> 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 (<i>Plant Based</i> par exemple), ses moyens de maîtrise sont adaptés en conséquence. Le Groupe a mis en place une organisation, rattachée à la Direction opérations industrielles, en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des structures traitant de : • sécurité des aliments et réglementation ; • qualité ; • certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires ; • expertise technologique. Voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales ». Elle recommande les politiques 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 produit). • Elle a une mission d'alerte du Président-directeur général et de son Comex (Comité exécutif) lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activité. Sécurité des aliments et réglementation produit En termes de sécurité des aliments et réglementation produit, cette organisation est chargée, à travers le réseau Réglementation au niveau filiales : • des politiques et de la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité des aliments 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 fondé notamment sur un reporting des filiales ; • de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité des aliments. Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, de publicité, d'information consommateurs incluant l'information nutritionnelle et de régimes douaniers.

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT (SUITE)

Qualification du risque	Traitement du risque
	Elle définit par ailleurs : • les plans de surveillance mis en œuvre par les entités industrielles ; • la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés. En outre, elle s'assure : • 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...) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ; • de la mise en œuvre de la politique de <i>Food Defense</i> intégrant des processus de : — prévention des risques d'intrusion, — risque de malveillance ; • de la mise en œuvre de la politique de <i>Food Fraud</i> intégrant les processus de : — prévention des risques matières premières, — plans de surveillance mis en œuvre par les sites industriels ; • 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 Cette organisation 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 corporate/plateforme et sites industriels : • définir la politique qualité Groupe, en tenant compte de l'évolution des attentes clients et assurer sa mise en œuvre après validation ; • définir les règles et <i>best practices</i> ainsi que les réglementations qualité à appliquer et assurer leur mise en œuvre ; • définir et faire appliquer les modalités d'analyse des risques process et produits ; • 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) en s'appuyant sur l'outil <i>Salesforce</i> ; • 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 <i>Quality Management</i> 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.

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT (SUITE)

Qualification du risque	Traitement du risque
	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/sécurité sanitaire et d'hygiène donne lieu à la rédaction d'un « référentiel Bel » 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, Bel 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, Bel partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.
Risque résiduel	

La qualité et la sécurité des produits du Groupe Bel 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 équipes, la survenance du risque ne peut être parfaitement exclue mais le dispositif décrit permettrait au Groupe de le détecter dès que possible et dans tous les cas d'en limiter considérablement les impacts.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
Le Groupe dispose de 33 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.	Pour sécuriser son outil de production, le Groupe Bel l'optimise régulièrement en investissant notamment dans la sécurité des installations et des collaborateurs ; et met en place et audite tout aussi régulièrement des plans de prévention et de continuité d'activité. 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.

Risque résiduel

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.

RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Qualification du risque	Traitement du risque
Bel 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. 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. Par ailleurs, le Groupe doit sécuriser ses lancements de produits afin de ne pas contrefaire des droits antérieurs.	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 Groupe Bel dispose dans le(s) pays concerné(s) sont mis en œuvre pour faire cesser les contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale. 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 et noms de domaine, le Groupe a confié cette mission à la Direction juridique Groupe 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. 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. Certaines difficultés que le Groupe pourrait rencontrer pour protéger, défendre ses droits de propriété intellectuelle – principalement ses marques – et lutter contre la contrefaçon, pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.

Risque résiduel

Le Groupe ne peut pas intégralement maîtriser le risque de contrefaçon par un tiers. En revanche, ses politiques dédiées lui permettent d'agir efficacement pour défendre ses droits.

2.5 RISQUES FINANCIERS

RISQUE DE CHANGE

Qualification du risque	Traitement du risque
La société Bel 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, Bel 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.	La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions hautement probable sur les opérations libellées 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 18 mois. La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.15 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.
Risque résiduel	

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.

2.6 POLITIQUES D'ASSURANCES ET DE COUVERTURE DES RISQUES

2.6.1 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Le Groupe Bel applique une politique centralisée de couverture des risques qui englobe l'ensemble de ses filiales. Certaines contraintes légales locales ou bien des exclusions géographiques spécifiques imposent la souscription de polices locales.

Un programme d'assurance international est souscrit auprès d'assureurs de premier rang. Le Groupe exerce un contrôle opérationnel en termes de négociation des polices, suivi des capitaux et risques garantis.

En matière industrielle, le Groupe Bel maintient un contrôle strict et une gestion centralisée des risques industriels sous l'autorité de la Direction industrielle et technique Groupe pilotée par la Direction industrielle sécurité environnement Groupe, en liaison avec la Direction juridique et des risques et la Direction des assurances Groupe placées sous l'autorité de la Direction financière.

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

2.6.2 DOMMAGES AUX BIENS, PERTES D'EXPLOITATION, TRANSPORT

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendie, 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 (privilégiés pour les risques majeurs, grâce à une politique de partenariat avec les assureurs du Groupe).

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 adaptée 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 internes et externes au Groupe.

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

2.6.3 RESPONSABILITÉ CIVILE

Les principaux contrats traitant de la responsabilité, en particulier de la responsabilité civile, d'exploitation et des produits du Groupe et 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.

2.6.4 POLICES COMPLÉMENTAIRES

Certains risques, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et les risques crédits clients, sont également gérés de façon centralisée. Concernant le risque

crédit client, les filiales sont invitées à adhérer par avenant à une police Master, en garantie de leurs risques clients locaux.



Aux Etats-Unis, Babybel® a lancé une gamme fonctionnelle avec deux références, Babybel Plus+ Probiotique et Babybel Plus+ Vitamines (A et B12). Avec cette innovation, Babybel devient la première marque à proposer une offre de snack laitier fonctionnel.



3 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	44	3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	101
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	57	3.8	Note méthodologique	103
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	71	3.9	Annexe 1 : Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	105
3.4	Promouvoir une agriculture durable	77	3.10	Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	106
3.5	Concevoir des emballages responsables	83	3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales	107
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	87	3.12	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	109

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

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

3.1.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Bel offre à ses consommateurs les bienfaits des produits laitiers, fruitiers et végétaux, à travers des produits sûrs et de qualité. Le Groupe cherche à avoir un impact positif sur son écosystème d'entreprise et pour tous ceux qui l'entourent, de l'agriculteur au consommateur, tout en préservant la planète.

En 2003, le Groupe a choisi de rejoindre le Pacte Mondial des Nations Unies, démontrant sa volonté d'agir en faveur du développement durable. Depuis lors, Bel rend compte chaque année dans son rapport « Communication sur le Progrès », des initiatives menées et des avancées du Groupe, afin de contribuer aux dix principes du Pacte, tels que les droits de l'Homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

En 2016, le Groupe a structuré sa démarche plaçant, au cœur de son modèle de croissance, la responsabilité sociétale d'entreprise et la création de la valeur partagée (création de valeur économique par une société et qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis), nouant des relations de confiance, pérennes et profitables pour tous les acteurs de sa chaîne de valeur. (voir paragraphe 1.1 « Présentation du Groupe »).

Face aux enjeux climatiques et démographiques grandissants, et pour répondre aux nouvelles attentes de ses parties prenantes, le Groupe a choisi d'aller plus loin pour contribuer à nourrir demain 10 milliards d'individus, tout en préservant les ressources de la planète. En 2018, il a initié une transformation profonde et volontariste de son modèle d'entreprise où rentabilité et responsabilité sont indissociables. À cette occasion, le Groupe a fait évoluer sa mission d'entreprise – « offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » – réaffirmant ainsi son engagement pour une alimentation durable et inclusive.

Un an plus tard, Bel a dévoilé sa nouvelle identité d'entreprise « For All. For Good » et ses cinq défis prioritaires :

- contribuer à une alimentation plus saine ;

- promouvoir une agriculture durable ;
- s'engager pour des emballages responsables ;
- lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale ;
- renforcer l'accessibilité de ses produits.

Ceux-ci ont été définis grâce aux enseignements des analyses de matérialité et des risques du Groupe. Ils deviennent le socle du modèle de croissance durable du Groupe Bel, incluant des engagements concrets à 2025 et en complémentarité de la stratégie du Groupe et de ses quatre piliers :

- construire des marques positive ;
- accélérer l'innovation positive ;
- croître dans les géographies clés ;
- gagner en magasin et dans tous les circuits de distribution.

Le Groupe souhaite ainsi se développer en proposant une offre de produits toujours plus responsables et qui réponde aux attentes grandissantes des consommateurs en matière de respect de l'environnement et de naturalité.

En 2017 Bel a fait le choix d'associer performances financières et extra-financières, ainsi le 21 décembre 2017, il a conclu un avenant qui prévoit l'extension de la maturité de sa convention de crédit renouvelable multidevises et a fait le choix, à cette occasion, d'y intégrer des critères à impact environnemental et social. En octobre 2019, le Groupe Bel a réalisé avec succès un placement privé Euro PP comportant des critères sociaux et environnementaux. Les critères inclus dans la convention de crédit et EuroPP reposent respectivement sur trois et deux objectifs issus de sa stratégie de développement durable :

- déploiement d'un programme d'actions concrètes en faveur d'une filière amont laitier durable ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- développement de programmes d'éducation nutritionnelle dans les pays clés du Groupe (Convention de crédit).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

	Définitions	Objectif au 31 décembre 2020	Résultat au 31 décembre 2020	Atteinte de l'objectif
Amont laitier	<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	Ratio d'émission des gaz à effet de serre : émissions de gaz à effet de serre en kg d'équivalent CO₂ (scopes 1 et 2) par tonne produite. Indicateur de référence : indicateur pro forma calculé au 31/12/2017 utilisant le nouveau format d'indicateur (avec un dénominateur en tonnes produites) (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique »)	- 10 %	- 4,5 % L'écart du résultat s'explique par l'inertie de la mise en place des projets de réduction. Des projets significatifs permettront d'atteindre l'objectif fixé pour 2021.	
Programmes d'éducation nutritionnelle	Programme d'éducation nutritionnelle : initiative citoyenne de la marque ou du Groupe visant à promouvoir des habitudes d'alimentation saines et un mode de vie actif à travers une approche éducationnelle divertissante. Ces programmes peuvent être développés par un partenaire et sponsorisés par le Groupe Bel ou ses marques au travers de partenariats durables et contractualisés. (voir paragraphe 3.3.2 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains »)	5 pays	6 pays	

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

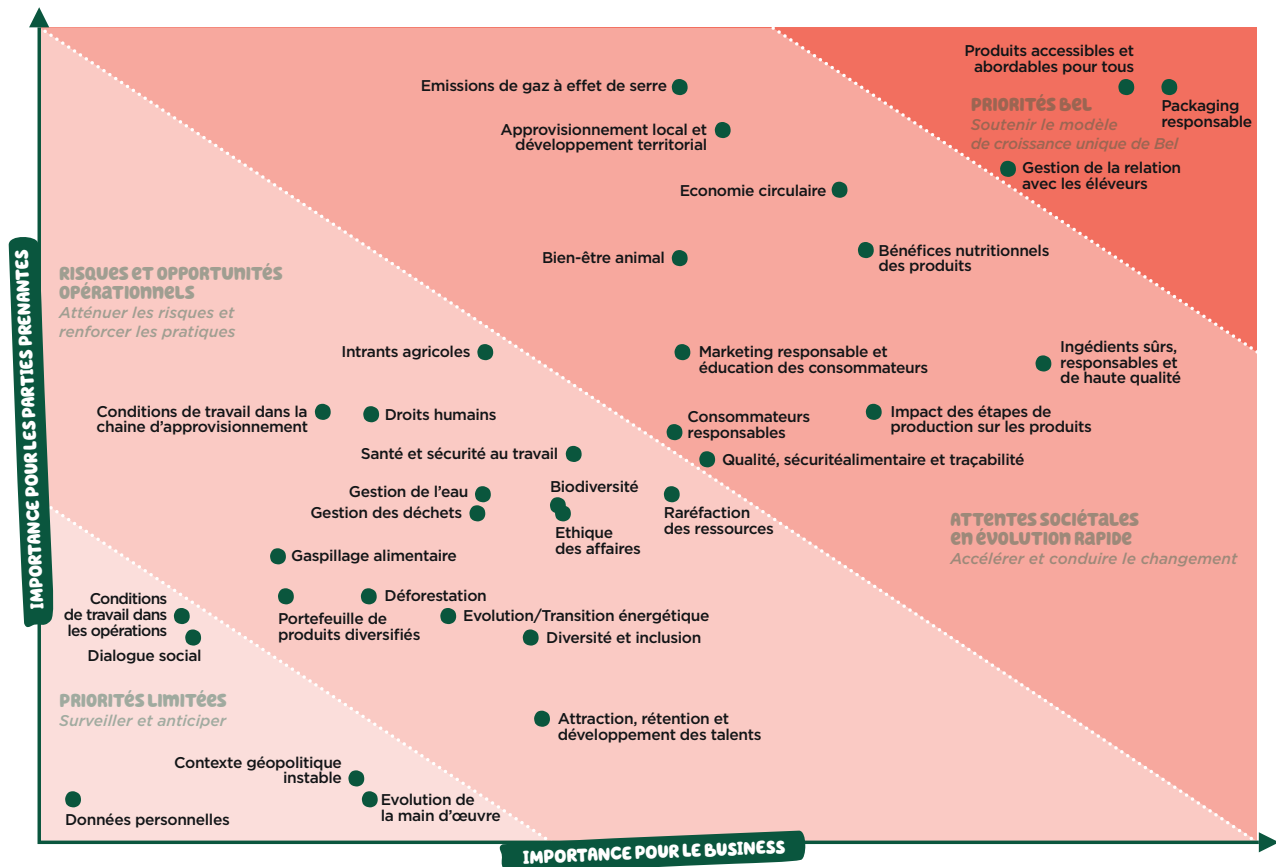
Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

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. Cinq risques extra-financiers ont ainsi été considérés comme significatifs (voir Chapitre 2 « Facteurs de risques et politique d'assurance ») :
 - risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale,
 - risques liés aux fournisseurs et défi prioritaire de la promotion d'une agriculture durable,
 - risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit,
 - risque d'impact des activités directes et indirectes de Bel sur l'environnement et défi prioritaire de l'engagement pour des emballages responsables,
 - risques liés à la raréfaction des ressources naturelles et au changement climatique ;
- d'autre part, sur la mise à jour, en 2018, de son analyse de matérialité, réalisée en s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes représentatives de la diversité de l'écosystème du Groupe :

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE BEL



L'analyse combinée des risques extra-financiers et des résultats de la mise à jour 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 3.1.5 « 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 défis prioritaires à relever à l'avenir par le Groupe qui se traduisent désormais dans sa nouvelle signature *For All. For Good* (voir du paragraphe 3.3 « Contribuer à une alimentation plus saine » à 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits ») :

- contribuer à une alimentation plus saine,
- promouvoir une agriculture durable,
- s'engager pour des emballages responsables,
- 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 sept risques et opportunités extra-financiers prioritaires. La présente Déclaration de performance extra-financière vise à présenter les politiques et plans d'actions déployés par le Groupe pour maîtriser ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Objectifs à horizon 2025

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS MATÉRIELS POUR BEL ET DES POLITIQUES DE REMÉDIATION ET OBJECTIFS ASSOCIÉS

Risques et opportunités extra-financiers	Enjeux matériels associés ⁽¹⁾	Politiques de remédiation															
Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale	- Droits humains - Conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement - Éthique des affaires	- Code de bonnes pratiques des affaires - Exercice de cartographie des risques et programme de formation (voir paragraphe 3.1.6 « Plan de vigilance ») - Système d'alerte interne et externe (voir paragraphes 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.6 « Plan de vigilance »)															
Risques liés aux ressources humaines, à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe et au dialogue social	- Santé-sécurité au travail - Conditions de travail dans les opérations - Diversité et inclusion - Dialogue social - Attraction, rétention et développement des talents - Évolution de la main d'œuvre	- Programmes santé/sécurité (voir paragraphe 3.2.1.1) - Programmes diversité et talents (voir paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3) - Dialogue social (voir paragraphe 3.2.1.4) <table> <tr> <th>Les objectifs de bel</th><th>KPI</th><th>2025</th></tr> <tr> <td>Travailler vers Zéro accident sur les sites.</td><td>TFA (taux de fréquence des accidents) Bel.</td><td>3,0</td></tr> <tr> <td>Promouvoir la diversité hommes-femmes.</td><td>Part de femmes dans le <i>Top management</i>.</td><td>40 %</td></tr> <tr> <td>Développer les talents de ses collaborateurs.</td><td>Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.</td><td>100 %</td></tr> </table>	Les objectifs de bel	KPI	2025	Travailler vers Zéro accident sur les sites.	TFA (taux de fréquence des accidents) Bel.	3,0	Promouvoir la diversité hommes-femmes.	Part de femmes dans le <i>Top management</i> .	40 %	Développer les talents de ses collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %			
Les objectifs de bel	KPI	2025															
Travailler vers Zéro accident sur les sites.	TFA (taux de fréquence des accidents) Bel.	3,0															
Promouvoir la diversité hommes-femmes.	Part de femmes dans le <i>Top management</i> .	40 %															
Développer les talents de ses collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %															
Risques liés aux fournisseurs et défi prioritaire de la promotion d'une agriculture durable	- Gestion de la relation avec les éleveurs - Approvisionnement local et développement territorial - Bien-être animal - Intrants agricoles	- Charte des achats responsables, évaluation des fournisseurs et cartographie des risques fournisseurs (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires ») <table> <tr> <th>Les objectifs de bel</th><th>KPI</th><th>2025</th></tr> <tr> <td>Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.</td><td>Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100).</td><td>55,0</td></tr> </table> - Charte mondiale Bel pour une filière laitière durable (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable ») <table> <tr> <th>Les objectifs de bel</th><th>KPI</th><th>2025</th></tr> <tr> <td>Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.</td><td>Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.</td><td>100 %</td></tr> <tr> <td>Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.</td><td>Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.</td><td>100 %</td></tr> </table>	Les objectifs de bel	KPI	2025	Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100).	55,0	Les objectifs de bel	KPI	2025	Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.	100 %	Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %
Les objectifs de bel	KPI	2025															
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100).	55,0															
Les objectifs de bel	KPI	2025															
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.	100 %															
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %															

(1) Les enjeux matériels sont issus de la matrice de matérialité. Deux enjeux – « conditions géopolitiques instables » et « données personnelles » – identifiés par la matrice de matérialité ne figurent pas dans ce tableau car ils sont couverts et gérés par d'autres politiques au niveau du Groupe.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Risques et opportunités extra-financiers

Enjeux matériels associés ⁽¹⁾

Politiques de remédiation

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

- Ingrédients sûrs, de haute qualité et responsables
- Qualité, sécurité alimentaire et traçabilité
- Impact des étapes de production sur les produits

- Organisation et processus dédiés (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales »)

Risques liés à l'innovation et aux attentes des consommateurs et défi prioritaire de la contribution à une alimentation plus saine

- Consommateurs responsables
- Portefeuille de produits diversifié
- Marketing responsable et éducation consommateurs
- Bénéfices nutritionnels des produits

- Offres de produits pour répondre aux attentes des consommateurs (voir paragraphe 3.3 « Contribuer à une alimentation plus saine »)
- Programmes visant à favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains (voir paragraphe 3.3.3 « Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits »)
- Actions visant à renforcer l'accessibilité de ses produits (voir paragraphes 3.7.1 « Adapter ses produits aux besoins de tous » et 3.7.2 « Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs »).

Les objectifs de bel	KPI	2025
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits.	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères <i>Bel Nutri+</i> .	80 %
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains.	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (<i>Educanut</i>).	10
	Nombre de filiales ayant mis en place un programme à destination des employés (<i>Healthy Smiles</i>).	30 (100 %)⁽²⁾

(1) Les enjeux matériels sont issus de la matrice de matérialité. Deux enjeux – « conditions géopolitiques instables » et « données personnelles » – identifiés par la matrice de matérialité ne figurent pas dans ce tableau car ils sont couverts et gérés par d'autres politiques au niveau du Groupe.

(2) Indicateur mis à jour en 2020.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Risques et opportunités extra-financiers

Enjeux matériels associés ⁽¹⁾

Politiques de remédiation

Risque d'impact des activités directes et indirectes de Bel sur l'environnement et défi prioritaire de l'engagement pour des emballages responsables

- Packaging responsable
- Déforestation
- Émissions de gaz à effet de serre
- Gestion des déchets
- Biodiversité

- Pratiques d'élevage permettant de réduire l'impact environnemental de l'amont agricole (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » à 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »)
- Politique environnementale (voir paragraphe 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »)
- Programmes visant à lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »)
- Promotion de l'économie circulaire pour les emballages (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »)

Les objectifs de bel	KPI	2025
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables.	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.	100 %
Réduire l'empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'accord de Paris ⁽²⁾.	Bilan carbone global (kg éq. CO ₂ /tonne produite).	- 27,5 % ⁽³⁾
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.	Impact des politiques d'approvisionnement (surface zéro risque de conversion/surface cultivée totale).	100 %

Défi prioritaire du renforcement de l'accessibilité de ses produits

- Produits accessibles et abordables pour tous

- Adaptation des recettes aux besoins nutritionnels de tous, voir paragraphe 3.7.1 « Adapter ses produits aux besoins nutritionnels de tous »
- Développement de modèles de distribution innovants et inclusifs, voir paragraphe 3.7.2 « Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs »

Les objectifs de bel	KPI	2025
Renforcer l'accessibilité de ses produits.	Nombre de personnes bénéficiant des programmes d'inclusive Business de Bel	80 000

(1) Les enjeux matériels sont issus de la matrice de matérialité. Deux enjeux - « conditions géopolitiques instables » et « données personnelles » - identifiés par la matrice de matérialité ne figurent pas dans ce tableau car ils sont couverts et gérés par d'autres politiques au niveau du Groupe.

(2) Scopes 1, 2 et 3.

(3) Objectif à 2030 par rapport à l'année de référence 2017.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Risques et opportunités extra-financiers

Enjeux matériels associés ⁽¹⁾

Politiques de remédiation

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

- Gestion de l'eau
- Économie circulaire
- Transition énergétique
- Raréfaction des ressources
- Gaspillage alimentaire

- Pratiques d'élevage permettant de réduire l'impact environnemental de l'amont agricole (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » à 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »)
- Programmes de réduction de l'impact des activités sur le changement climatique et d'adaptation aux risques liés au climat (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »)
- Programmes visant à lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »)
- Promotion de l'économie circulaire pour les emballages (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »)
- Lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »)

(1) Les enjeux matériels sont issus de la matrice de matérialité. Deux enjeux – « conditions géopolitiques instables » et « données personnelles » – identifiés par la matrice de matérialité ne figurent pas dans ce tableau car ils sont couverts et gérés par d'autres politiques au niveau du Groupe.

3.1.3 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 volonté d'associer responsabilité et performance se traduit jusque dans l'organisation du Groupe, qui a fait le choix en 2020 de réunir RSE et Finance au sein d'une même Direction générale.

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.

Le Comité d'éthique et de conformité

Le Comité d'éthique et de conformité est en 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

Le Comité exécutif, présidé par le Président-directeur général et rassemblant l'ensemble des fonctions clés de l'Entreprise, porte le modèle de croissance durable du Groupe.

Pour accompagner le déploiement de ce plan ambitieux, Bel dispose également d'un Comité opérationnel RSE qui regroupe plusieurs membres du Comité exécutif et se réunit quatre fois par an. Les réunions de ce Comité ont pour objectif de valider les politiques RSE alignées avec les décisions stratégiques et engagements du Groupe, ainsi que d'assurer un suivi de la *Scorecard* RSE et de l'évolution des indicateurs de performance. De plus, deux sessions annuelles du Comité exécutif sont plus particulièrement dédiées aux sujets RSE stratégiques de long terme.

Le Comité d'investissement, garant d'une croissance durable

Le Comité d'investissement, rattaché au Président-directeur général, a pour objectif de cadrer et de valider l'ensemble des projets d'investissement du Groupe d'un montant supérieur à 0,5 million d'euros. Il se réunit six à huit 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 sur des critères extra-financiers correspondant à l'ensemble des enjeux prioritaires – sociaux, environnementaux et sociétaux – du Groupe.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Les comités spécifiques pour guider les enjeux prioritaires

Le Comité opérationnel RSE est complété par des comités de pilotage spécifiques dédiés aux défis prioritaires du modèle de croissance durable du Groupe, tel que le Comité agriculture durable (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une agriculture durable »). Ils ont ainsi 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 quatre fois par an et rassemblent des équipes pluridisciplinaires.

Les comités de pilotage des marques

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 pilotés des marques. En 2020, une matrice d'évaluation RSE des projets a été mise en place, pour passer chaque projet au crible de la stratégie RSE du Groupe.

Des réseaux de collaborateurs, supports du déploiement opérationnel

Deux 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 « Champions » représentant les différentes fonctions du Groupe, dont la principale mission est de suivre et remonter les KPIs du Groupe ainsi que d'animer la démarche RSE dans leurs fonctions et leur communauté ;
- un réseau constitué de collaborateurs notamment des Départements marketing et réglementaire et déployé dans l'ensemble des 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. Quatre réunions annuelles sont organisées afin de partager l'actualité des politiques et engagements RSE du Groupe et valoriser les bonnes pratiques déployées dans les différents pays.

3.1.4 UNE MOBILISATION DE TOUTE L'ENTREPRISE POUR FAIRE FACE À LA CRISE SANITAIRE

L'année 2020 a été marquée par la survenue d'une crise sanitaire mondiale inédite, révélant de nombreux défis sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Dans ce contexte difficile, le Groupe Bel a fait preuve d'une forte mobilisation à l'égard de ses collaborateurs, partenaires et des citoyens, afin de protéger la santé et la sécurité de tous et en particulier des personnes les plus exposées, assurer la continuité de la chaîne alimentaire et apporter son soutien auprès des communautés.

Organiser la gestion de crise à travers le Groupe

Dès le mois de janvier 2020, le Groupe s'est organisé en mode gestion de crise avec pour objectifs de suivre globalement l'évolution de la pandémie et ses conséquences sur chaque marché, protéger les collaborateurs et assurer la continuité d'activité et celle de la chaîne alimentaire.

Une cellule de crise Groupe plurifonctionnelle s'est mobilisée rassemblant toutes les fonctions clés de l'Entreprise. En parallèle, dans chaque pays, des cellules de crise ont été mobilisées soit en mode gestion de crise, soit en mode veille suivant la situation sanitaire des pays.

La stratégie de gestion de crise a reposé sur l'anticipation, la préparation avec un partage de mesures prises à chaque niveau de l'organisation et l'adaptation progressive aux instructions des autorités sanitaires et aux conséquences de la crise dans chaque pays.

Assurer la sécurité et la santé des collaborateurs, une priorité absolue du Groupe Bel

Dès le début de la pandémie, Bel a adopté des mesures préventives très strictes conformes aux procédures de santé et sécurité internes du Groupe et aux recommandations de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). Sur la base de ces préconisations, une liste de 80 mesures à déployer dans l'ensemble des sites Bel a été établie.

Dans ses 33 usines, le Groupe a ainsi systématisé la prise de température avant toute entrée sur site, mis à disposition du matériel sanitaire (gants, masques, gels hydroalcooliques...) et installé des structures de protection.

Pendant les périodes de confinement, les accès aux autres sites du Groupe ont été limités, en faveur du télétravail. Le savoir-faire et les mesures clés appliquées en usine (prise de température, masques, distanciation, nettoyage et désinfection...) ont été étendus aux autres sites et une formation obligatoire de 15 minutes rappelant les gestes à appliquer a été dispensée à chacun.

Au-delà des mesures de sécurité, le Groupe a développé de nombreuses initiatives pour soutenir ses collaborateurs dans cette période difficile. Ainsi, Bel a mis à la disposition des collaborateurs différents modules de formation relatifs à l'organisation du travail à distance, à une alimentation saine, et à l'activité physique. L'équipe formation a par ailleurs incité les collaborateurs présentant des emplois du temps dégradés à cause de la pandémie, à se former. Un dispositif d'écoute et de soutien a également été mis à la disposition des salariés de Bel dans plusieurs pays (ex. : France, Italie, Grèce, Canada) en cas de besoin.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Fidèle à ses valeurs de responsabilité, le Groupe a fait le choix de ne pas avoir recours aux dispositifs de chômage partiel durant toute la période la crise. Par ailleurs, durant cette période, Bel a prêté une attention particulière au soutien financier de ses collaborateurs. Ainsi, toutes les personnes travaillant en usines contraintes de rester à domicile pendant la crise ont pu maintenir leur salaire de base. Par ailleurs, Bel a décidé de geler les décomptes des absences des collaborateurs en arrêts de travail, pour que leurs primes et participation ne soient pas affectées. Enfin, conformément au cadre législatif français, tous les collaborateurs éligibles ont bénéficié d'une prime.

Aider les partenaires à surmonter les crises et maintenir la chaîne alimentaire

En tant qu'acteur majeur de l'industrie alimentaire, Bel s'est pleinement mobilisé pour assurer la continuité de la chaîne alimentaire, en soutenant ses producteurs et fournisseurs.

En France, Bel a maintenu ses engagements sur le prix d'achat du lait, révélant toute l'importance de l'accord négocié avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest.

Par ailleurs, Bel a offert la possibilité à ses fournisseurs de la zone euro de bénéficier de conditions de paiement adaptées, pour les aider à surmonter la crise. Ainsi, sur demandes des fournisseurs, les délais de paiement ont été réduits (10, 20 ou 30 jours au lieu de 60 jours habituels), sans escomptes sur leurs factures.

Rester mobilisés et solidaires

Fidèle à ses valeurs, le Groupe Bel a tenu à s'engager auprès des populations particulièrement exposées et touchées par la crise.

Partout dans le monde, les équipes de Bel se sont mobilisées pour répondre aux besoins liés à la crise à travers une aide financière, des dons de produits et/ou de matériel d'hygiène, pour les hôpitaux situés à proximité des sites de production du Groupe ou en faveur d'associations.

Ainsi, le 16 avril 2020, le Groupe Bel a dédié une journée de production de La Vache qui rit, soit l'équivalent de 20 millions de portions, à des dons (financiers ou en produits) aux personnels soignants et aux personnes les plus démunies. 12 usines et 20 pays ont été mobilisés pour cette opération.

De plus, au Maroc, où le Groupe est fortement implanté et depuis longtemps, 5 millions de dirhams ont été reversés au Fonds spécial de lutte contre la Covid.

Par ailleurs, en France, le Groupe s'est associé à la plateforme « Tous confinés, Tous engagés » pour permettre à ses collaborateurs de s'engager sur leur temps professionnel dans des missions d'urgence nationale identifiées par le Gouvernement ou proposer du mécénat de compétences. Plus de 200 heures de travail ont pu être dédiées à ces missions citoyennes.

Enfin, Bel a donné la possibilité à ses collaborateurs en France de faire don de leurs jours de congé et à abonder chacun de ces dons, permettant de reverser plus de 100 000 euros aux établissements de santé situés à proximité des usines et du siège social, afin de soutenir le personnel médical soignant et l'acquisition de matériel ou équipements.

3.1.5 L'ÉTHIQUE, SOCLE COMMUN DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

Définition de l'enjeu

Fermement attaché à lutter contre les risques d'atteintes à l'environnement, aux droits humains ou encore de corruption, Bel a depuis toujours placé l'éthique au cœur de la conduite de ses activités.

Par ailleurs, le législateur en adoptant les lois Sapin II et Devoir de vigilance 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.

Gouvernance

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, assurant l'application des valeurs et principes de Bel à tous les niveaux du fonctionnement de l'Entreprise.

Créé en 2012, le Comité d'éthique et de conformité du Groupe s'appuie sur un coordinateur éthique et un réseau de référents éthiques désignés au sein des Départements ressources humaines de filiales pour promouvoir la mise en œuvre des engagements et leur application opérationnelle.

Il interagit tant que de besoin avec le Comité des risques et rend compte de ces travaux au Comité d'audit du Groupe. Une fois par an, ce dernier présente ces travaux au Conseil d'administration. Cette gouvernance a été arrêtée par le Comité exécutif.

Ce Comité est en 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 en outre traiter toute alerte en matière d'éthique notamment lorsqu'elles ne peuvent l'être à un échelon hiérarchique. Il peut également être sollicité pour avis sur toutes questions en matière de conformité.

Le coordinateur éthique a pour mission de coordonner la définition et le déploiement des actions de conformité, notamment en matière de corruption et de respect des droits humains et de l'environnement au niveau local avec le support des référents éthiques. Il rend compte de ses actions sur des bases régulières au Comité d'éthique et de conformité.

Les référents éthiques 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 l'indispensable relais local de toutes les initiatives menées au niveau du Groupe en matière d'éthique des affaires.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Politiques

Bel 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.

Ces politiques ont fait l'objet en 2017 d'une révision à la lumière des dispositions de la loi « Sapin II ». Elles ont été intégrées aux règlements intérieurs des sites français, communiquées aux sites étrangers, et sont le cas échéant en cours d'intégration dans les règlements intérieurs des sites étrangers.

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

Plan d'actions

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 3.1.6 « Plan de Vigilance »), Bel s'est également engagé dans plusieurs initiatives volontaires en matière d'éthique depuis plusieurs années. 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. En 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

Outre les 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 2020, trois situations ont fait l'objet d'une alerte. L'une des alertes a été remontée en décembre 2020 et a fait l'objet d'un traitement en 2021.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020
Promouvoir l'éthique comme socle commun	Nombre d'alertes enregistrées	2	3
	Nombre d'alertes traitées	2	2
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (présentiel)	500	500
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (e-learning)	594	652

3.1.6 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.

3.1.6.1 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 à l'environnement, le Groupe a évalué en 2017 et 2018 ses risques 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 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 et permettant 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 3.1.6 « L'éthique, socle de 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 équipes locales aux enjeux attachés. À l'issue de ces séances de formation, 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 en 2019 et 2020, afin de mesurer les progrès réalisés. La mise en place de politiques additionnelles et de points de contrôle renforcés entre 2018 et 2019 a ainsi permis 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 lui a permis de réaliser en 2020 un nouvel exercice complet 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 (pour plus de détails, voir paragraphe 3.1.6.2 « 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 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 2020, le Groupe a mis à jour la cartographie de risques fournisseurs grâce à un 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'affaire 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 et entrent donc dans la catégorie précitée, ayant fait l'objet d'une nouvelle cartographie des risques en 2020).

La même approche sera déployée en 2021 sur l'ensemble des clients du Groupe Bel.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

3.1.6.2 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 anti-corruption revue en 2017 à la lumière des dispositions de la loi « Sapin II ». 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 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 et sera mis à jour sur des bases régulières conformément aux exigences légales.

Par ailleurs, outre les formations présentiels ayant visé plus de 500 collaborateurs depuis 2015, un module de e-learning dédié à la lutte contre la corruption a été déployé fin 2018 et a fait l'objet de nouvelles vagues de déploiement en 2019 et 2020. Tous les membres des Comités de Direction des filiales du Groupe Bel y ont participé en 2020, 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 650 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 plans d'actions 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 partenaires d'affaires »).

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 va compléter ce dispositif de surveillance permanente par des évaluations poussées sur les parties prenantes les plus exposées en 2021 grâce à un outil digital dédié (voir paragraphe 3.1.6.1 « L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif »).

Outre ces plans d'actions 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'actions anti-corruption, le Groupe a de nouveau communiqué à l'ensemble de ses partenaires les plus significatifs sa politique anti-corruption et a introduit dans ses conditions générales d'achats et dans sa Charte des achats responsables une clause anti-corruption. 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 3.1.6 « 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 3.1.6 « L'éthique, socle de 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 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 3.1.6 « 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'actions 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.

(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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

La sensibilisation des collaborateurs est au cœur des actions du Groupe en la matière : Un e-learning dédié au respect des droits humains et à la présentation des politiques du Groupe destinées à assurer leur protection est en cours de déploiement et le respect des droits humains et des politiques associées sont systématiquement présentés lors des formations présentielles relatives au Code de bonnes pratiques des affaires.

Enfin, le Groupe a naturellement poursuivi les initiatives sociales amorcées de longue date (voir 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs ») et a encore appuyé en 2019 ses démarches d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambition du *Zéro Accident* (voir paragraphe 3.2.1.1 « Assurer la santé, 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 partenaires d'affaires »).

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

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 sa cartographie des risques, le Groupe a identifié les risques majeurs pour la pérennité de ses activités et les risques pesant sur son écosystème.

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 gaz à effet de serre, 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, notamment sur les enjeux relatifs à l'empreinte carbone et à la consommation d'eau. 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 WWF et le *Global Compact* des Nations Unies, pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3).

En 2019, le Groupe a également formalisé une politique sur la protection des forêts et des écosystèmes naturels, visant à s'assurer qu'aucune de ses matières premières clés ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici 2025.

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 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique », 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes » et 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »).

Tout au long de sa chaîne de valeur

Conscient de l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan Carbone du Groupe (72 %), 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*.

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

En 2020, le Groupe a par ailleurs adopté une politique Biodiversité intégrant l'ensemble des enjeux attachés à toutes les étapes de sa chaîne de valeur (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »).

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

Son engagement se caractérise notamment par ses travaux visant à limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement, lutter contre le gaspillage alimentaire de la production à la consommation, et inscrire ses emballages dans l'économie circulaire (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique », 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes », 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau » et 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

3.1.6.3 Des contrôles dédiés

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions déployées, Bel 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

FAITS MARQUANTS 2020

- Mise en place des comités marques pour piloter les feuilles de route RSE des marques.
- Forte mobilisation du Groupe auprès de ses collaborateurs, partenaires et communautés pendant la pandémie Covid-19.

PRIORITÉS 2021

- Déployer le processus d'évaluation des clients.

3.2 UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUTES SES PARTIES PRENANTES

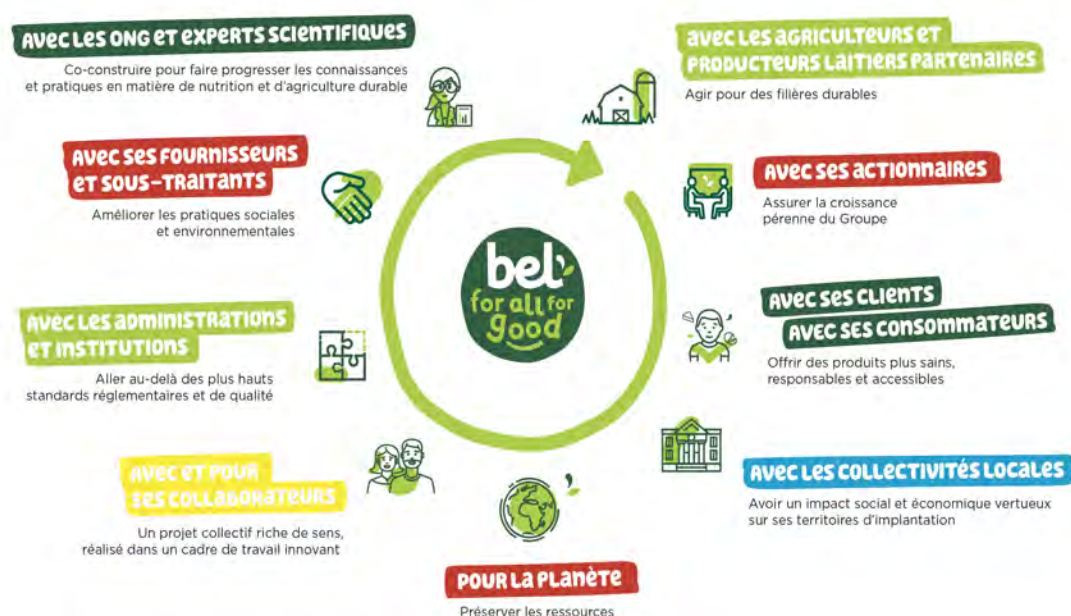
Pour Bel, dont les activités et le modèle d'affaires reposent sur des interactions entre un grand nombre de parties prenantes, entretenir des relations pérennes, bénéfiques et durables avec ces dernières constitue un enjeu crucial.

Bel 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 partenaires d'affaires ;
- ses consommateurs.

Avec son écosystème

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



3.2.1 CONSTRUIRE UN AVENIR DURABLE AVEC SES COLLABORATEURS

Définition de l'enjeu

La mission de Bel – « Offrir pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » – guide ses 12 510 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. C'est pourquoi 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 d'avenir attractives et équitables.

Politique

Fin 2020, le Groupe a défini un nouveau modèle social innovant et ambitieux, afin d'accompagner la transformation de l'Entreprise sur les dix prochaines années. Ce programme, dit « Nurture », définit les engagements RH que l'Entreprise souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs, 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 la valeur unique que Bel souhaite apporter à ses collaborateurs. Les engagements RH s'articulent autour des cinq dimensions suivantes :

- La formation et le développement des personnes,

- L'environnement de travail,
- La reconnaissance,
- L'épanouissement personnel,
- Le soutien aux familles.

En 2021, Bel initie le déploiement du programme « Nurture » dans les différentes entités du Groupe. Les priorités de la feuille de route opérationnelle porteront notamment sur l'écoute et la mesure de la satisfaction des collaborateurs et le modèle managérial. Sur les sujets relatifs au développement des personnes et à l'environnement de travail, des actions sont déjà déployées depuis de nombreuses années, et font l'objet de paragraphes dédiés dans la présente Déclaration de Performance ExtraFinancière.

Effectifs

Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 12 510 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. Les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2020) ont augmenté de 72 personnes, les effectifs sont donc stables par rapport au 31 décembre 2019.

Effectifs par type de marché ^(a)	2018	2019	2020
Marchés matures	11 330	11 091	11 058
Nouvelles géographies ^(b)	1 307	1 347	1 452
TOTAL GROUPE	12 637	12 438	12 510

(a) Contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée actifs au 31 décembre.

(b) Chine, Mexique, Côte-d'Ivoire, Inde, Afrique du Sud, MOM.

Effectifs par statuts ^(a)	2018	2019	2020
Managers ^(b)	2 521	2 498	2 676
Non-managers	10 118	9 940	9 834

(a) Contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée actifs au 31 décembre.

(b) La définition de « manager » s'appuie sur un système de grading standardisé au niveau de toutes les filiales : les grades 1 à 7 ainsi que les membres du Comité exécutif sont considérés comme des managers, qu'ils encadrent ou non des équipes.

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 et accélérer le développement de ses marques marché tant sur le marché des produits laitiers et fromagers que sur le segment porteur du snacking sain. Le Groupe a ainsi embauché 1 615 collaborateurs en 2020. Parmi les 1 516 départs qui ont eu lieu en 2020, la majeure partie a été volontaire (démissions et départs en retraite).

Embauches et départs	2018	2019	2020
Nombre d'embauches	1 524	1 563	1 615
Nombre de départs	1 691	1 698	1 516
Dont nombre de licenciements	171	276	229

Licenciements par type de marché	2018	2019	2020
Marchés Matures	165	211	218
Nouvelles géographies ^(a)	6	65	11
TOTAL GROUPE	171	276	229

(a) Chine, Mexique, Côte-d'Ivoire, Inde, Afrique du Sud, MOM.

Taux de Précarité ^(a)	2018	2019	2020
Marchés matures	10,3 %	11,4 %	11 %
Nouvelles géographies ^(b)	29,2 %	26,3 %	31 %
TOTAL GROUPE	12,2 %	13,0 %	12,0 %

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

(b) Chine, Mexique, Côte-d'Ivoire, Inde, Afrique du Sud, MOM.

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 12 % (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.

3.2.1.1 Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail

Politiques

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. 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 ;
- à satisfaire à toutes les exigences réglementaires ;
- à éliminer les dangers et à réduire les risques en matière de santé et de sécurité.

Cette politique appelle à l'engagement et à 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.

Cette politique est revue tous les deux ou trois ans et validée par le Comité exécutif du Groupe. En 2020, cette dernière a été mise à jour et diffusée à l'ensemble des sites. Bel a également mis en place une nouvelle organisation sécurité, alignée sur celle de ses opérations, afin de gagner en efficacité dans le déploiement des plans d'actions et de mieux capitaliser les bonnes pratiques et incidents identifiés dans le Groupe.

Par ailleurs, une politique Sûreté a été nouvellement définie et a pour objectif de protéger notamment ses collaborateurs vis-à-vis des actes de malveillance d'origine matérielle ou immatérielle (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales »).

Plan d'actions

Assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs durant la pandémie de la Covid-19

Face à la pandémie mondiale de la Covid, le Groupe Bel s'est fortement mobilisé avec des mesures exceptionnelles pour protéger ses collaborateurs (voir paragraphe 3.1.4 « Une mobilisation de toute l'Entreprise pour faire face à la crise sanitaire »).

Faire évoluer le comportement des personnes 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Le taux de fréquence (TF) Bel est ainsi en baisse constante depuis 2013. Le Groupe s'est également fixé pour objectif d'atteindre un TF de 3 à 2025.

	2018	2019	2020
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel			
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	6,0	5,1	4,75
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1			
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	3,59	3,51	2,87
Taux de gravité des accidents ^(b) des collaborateurs Bel	0,11	0,08	0,10

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

(b) Nombre de jours non 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 par deux personnes, suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visité ». L'objectif est de faire évoluer les comportements, renforcer la communication sécurité et la confiance entre les employés et les managers. Malgré le contexte de pandémie Covid-19, plus de 23 000 VCS ont ainsi pu être réalisées en 2020 dans le respect des gestes barrières.

En plus du suivi des accidents du travail, il est également obligatoire de signaler et d'enquêter sur les presque accidents de la même façon que ceux entraînant une blessure ou un dommage, 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 auditeurs certifiés, et externes, conduits par des cabinets d'audit) permettant de contrôler la correcte application des principes de sa politique santé – sécurité.

Enfin, une *roadmap* établie au niveau du Groupe est communiquée à l'ensemble des filiales et des sites, et prévoit un certain nombre d'actions à mener. En 2020, quelques actions clés de la *roadmap* 2019-2021 ont ainsi été menées :

- l'accélération du programme « **Loto** », visant à installer des protections sécurisant les machines des sites, avec un objectif d'installer des protections sur les machines de l'ensemble des sites d'ici 2022 ;
- la formation « **Safety Leadership** » à destination des managers, visant à leur apporter les compétences pour influencer positivement les comportements de leurs collaborateurs afin qu'ils deviennent plus sûrs ;
- une campagne Groupe sur la protection des mains ;

- le déploiement graduel du programme « **Dry Plant-Safe Plant** », visant à réduire le risque de glissades liées à un sol mouillé ;
- la révision et l'amélioration des 32 standards sécurité existants et du process d'audit interne croisé.

Réduire la pénibilité et prévenir les maladies professionnelles

En réduisant les manutentions de charge et les postures pénibles par l'amélioration ergonomique et utilisation progressive des « cobots », Bel agit pour prévenir l'apparition de maladies musculosquelettiques. 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'actions pour réduire ces facteurs de pénibilité et offrir un environnement de travail sain pour les collaborateurs. 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

Dans un contexte socio-économique qui conduit à une recherche constante d'amélioration de la productivité, Bel prend en considération les facteurs qui influent directement sur le bien-être au travail de ses collaborateurs, notamment l'organisation des espaces de travail et de détente, l'organisation des temps de travail et de trajet, l'évolution des modes de travail, etc.

Le Groupe est également convaincu qu'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un prérequis indispensable à l'épanouissement de ses collaborateurs et à la réussite de l'Entreprise.

Dès lors, le Groupe accorde dans la plupart de ses filiales des durées de congés payés allant au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales.

	2018	2019	2020
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	95 %	98 %	96 %

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Si les causes de l'absentéisme sont multiples, celui-ci peut, dans certains cas, être directement corrélé à une situation de mal-être au travail. C'est pourquoi le Groupe vise par ses diverses actions à le réduire durablement. L'augmentation du taux d'absentéisme observée en 2020 est quant à elle directement liée à l'épidémie de Covid-19. Afin d'améliorer le

bien-être au travail, Bel a mis en place pour les collaborateurs rattachés à son siège social un elearning, des ateliers et une formation visant à les sensibiliser aux risques psycho-sociaux et à la Qualité de Vie au Travail (QVT). Le déploiement des formations QVT destinées aux managers a démarré en 2020.

Taux d'absentéisme	2018 ^(a)	2019 ^(a)	2020
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,11 %	2,05 %	2,85 %

(a) Hors MOM.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF Bel (taux de fréquence des accidents Bel)	6,0	5,45	4,75	3,00	

3.2.1.2 Favoriser l'égalité des chances et la diversité

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 2020 et 2025 sur des sujets tels que la mixité et la multiculturalité au sein de l'Entreprise. Cette année, ce programme a fait l'objet d'une révision visant à accélérer la transformation du Groupe. Celui-ci repose sur trois piliers :

- **créer une culture d'entreprise inclusive**, en s'appuyant notamment sur un réseau de collaborateurs volontaires permettant l'adaptation locale de la stratégie du Groupe, l'identification d'enjeux locaux et la mise en place d'actions adaptées, ainsi que 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, augmentation des non français dans les métiers du siège, 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...).

Des programmes « Diversité & Inclusion » ont été lancés dans différents pays du Groupe pour répondre aux enjeux locaux, notamment aux États-Unis en 2020. Les réussites de ces projets locaux permettent de nourrir le programme Groupe « Nurture » qui sera déployé sur 2021.

Plan d'actions

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	2018	2019	2020
Effectifs totaux	69 %/31 %	69 %/31 %	69 %/31 %
Effectifs non-managers	72 %/28 %	73 %/27 %	72 %/28 %
Effectifs managers	57 %/43 %	57 %/43 %	56 %/44 %

Répartition des embauches hommes/femmes	2018 ^(a)	2019	2020
Hommes	933	1 026	975
Femmes	591	537	640
TOTAL EMBauchES	1 524	1 563	1 615

(a) Données hors Safilait et avec MOM.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Même si dans la population des managers, les femmes représentent environ un tiers des effectifs, leur proportion est plus faible (25 %) dans les grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif). Afin d'améliorer cette situation, le Groupe s'était fixé dès 2016 l'objectif d'atteindre 30 % de femmes dans ces niveaux de poste d'ici 2020, et 40 % d'ici 2025. En plus d'une démarche globale, des objectifs spécifiques ont été déclinés par famille de profession.

En 2020, la progression du Groupe dans la féminisation des instances dirigeantes est illustrée par l'atteinte de la parité au niveau du Comité exécutif. Le taux de femmes parmi le *middle management* a également augmenté de façon significative depuis 2017, constituant progressivement un vivier de candidates potentielles pour des postes plus seniors. Cependant, Bel n'a pas atteint son objectif sur

l'ensemble du Top Management, et a donc révisé son programme en vue d'accélérer la transformation du Groupe et d'atteindre son objectif à 2025. Dans ce cadre, deux actions clés ont été menées :

- plus de 85 collaboratrices ont été formées spécifiquement à la thématique « Leadership au féminin » au cours des dernières années, dont 16 collaboratrices en 2020 ;
- Bel a également rejoint le réseau européen LEAD Network, dont l'objectif est de faire progresser le leadership féminin dans l'industrie du commerce de détail et des biens de consommation. Ce réseau permet à Bel d'identifier les bonnes pratiques du secteur et de donner accès à des ressources pédagogiques à l'ensemble de ses collaborateurs.

Répartition hommes-femmes par grade	2018 ^(a)	2019 ^(a)	2020
Conseil d'administration ^(b)	5/2	3/2	5/2
Comité exécutif ^(b)	4/1	6/2	3/3
Grade 1 ^(b)	87 %/13 %	80 %/20 %	77 %/23 %
Grade 2	74 %/26 %	79 %/21 %	77 %/23 %
Grade 3	67 %/33 %	63 %/37 %	59 %/41 %
Grade 4	59 %/41 %	60 %/40 %	56 %/44 %
Grade 5	56 %/44 %	54 %/46 %	57 %/43 %
Grade 6	52 %/48 %	55 %/45 %	53 %/47 %
Grade 7	52 %/48 %	53 %/47 %	53 %/47 %

(a) Données hors MOM et Safilait.

(b) Valeurs absolues.

Bel a signé en France en 2018 un accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité pour une durée de trois ans. Cet accord fusionne l'accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'accord relatif au contrat de génération et l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il reconduit l'essentiel des mesures des précédents accords et a pour vocation d'accroître la diversité. Un nouvel accord sera renégocié dès le début 2021.

Par ailleurs, Bel considère qu'un écart de salaire supérieur à 5 % à pays et grade équivalents refléterait un problème de discrimination salariale entre hommes et femmes. Sur les managers en France, seul échantillon représentatif à l'échelle du Groupe, le ratio moyen du salaire des femmes par rapport à celui des hommes est actuellement de 1,03.

	2018	2019	2020
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes ^(a)	0,97	0,98	1,03

(a) Managers à grades équivalents en France. Les données des autres pays sont jugées non représentatives étant donné le nombre d'hommes et femmes à grades équivalents.

En tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, Bel a répondu à son obligation de publier au 1^{er} mars 2019 son index d'égalité hommes-femmes et obtient la note de 94/100. 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, ce résultat constitue un indicateur des efforts déployés par Bel pour lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Multiculturalité

Présent dans plus de 130 pays, Bel est attentif à la diversité du monde dans lequel il évolue. Le Groupe a l'ambition de mieux comprendre ses consommateurs en intégrant les différences de toutes natures au sein de ses équipes.

Bel croit aux dynamiques de créativité et aux nouvelles combinaisons de connaissances impulsées par la diversité. Le Groupe considère que la diversité est un élément moteur de l'innovation et de l'agilité des équipes. En ce sens, elle est une source de création de richesse indissociable des objectifs ambitieux du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de son programme « Diversité et Inclusion », Bel s'est fixé comme objectif d'atteindre 45 % de managers non français dans les grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif) en 2025. En 2020, 27 % des managers dans les grades les plus élevés (1,2, Comex) ont une autre nationalité que la nationalité française.

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 dès 2014, un premier accord Handicap agréé pour une durée de trois ans est signé avec les partenaires sociaux. En 2020, un troisième accord Handicap a été conclu entre Bel et ses partenaires sociaux, avec l'ambition d'atteindre, *a minima*, un taux d'emploi direct de 6 % 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 de Bel ;
- le recrutement de salariés en situation de handicap ;
- les actions de prévention et de maintien dans l'emploi.

Par ailleurs, Bel collabore avec de nombreux établissements et services d'aide par le travail (ESAT, EA), 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*.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir la diversité Hommes - Femmes	Part des femmes dans le Top Management	21 % ^(a)	21 % ^(a)	25 % ^(a)	40 %	

(a) Périmètre Groupe hors MOM.

3.2.1.3 Développer les talents de ses collaborateurs

Programme 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 définit une note de cadrage en collaboration avec les métiers et les pays, pour identifier les priorités en matière de formation, compte tenu des besoins des collaborateurs et des compétences et métiers clés de demain à développer.

Le Groupe se fixe pour objectif que 100 % de ses collaborateurs participent à au moins une formation au cours de l'année d'ici 2025 ⁽¹⁾.

En 2020, le plan de formation du Groupe s'articulait autour des priorités suivantes :

- l'augmentation du niveau général de culture financière ;
- le développement de compétences métier critiques ;
- la gestion de projet ;
- l'appui à l'évolution culturelle de Bel, en lien avec les grands enjeux de transformation.

Plan d'actions

Offre de formations présentielles et digitales

Le Groupe utilise depuis 2018 la plateforme de formation *Learning Management System* (LMS) fournie par SuccessFactors, qui permet d'héberger une offre très complète de formations avec :

- d'une part, un catalogue de formations sur mesure et sur étagère aligné avec la stratégie du Groupe en matière de développement de compétences clés et dont l'essentiel est construit avec le soutien des métiers.
Dans ce catalogue, les formations du Groupe au format présentiel et digital, s'articulent autour de 3 axes :
 - culture Bel et transformation,
 - expertise fonctionnelle,
 - compétences managériales, de leadership et transversales ; et
- d'autre part, une plateforme de contenus digitaux en libre-service pour soutenir le développement personnel des collaborateurs selon leurs envies et à leur rythme. Cette offre est ouverte à l'ensemble des collaborateurs connectés de Bel.

(1) Cet objectif tient compte à la fois des formations au format digital, auquel les employés auront accès de façon illimitée via le Bel Training Book et Pick N Learn, ainsi que des formations en présentiel.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

En 2020, la plateforme de formation a été optimisée (nouvelle identité visuelle et nouvelles fonctionnalités) de manière à être plus orientée vers l'apprenant (Learnercentric).

Malgré l'accessibilité et l'optimisation des outils de formation, de nombreux cours en présentiel n'ont pas pu être assurés cette année en raison de la Covid-19. Par conséquent, 76 % des collaborateurs ont pu suivre au moins une formation en 2020.

Zoom sur la formation digitale

Plusieurs formations de grande ampleur ont été déployées en 2020.

Si l'organisation des formations présentiels a largement été impactée (annulations/reports) avec la crise de la Covid, l'année 2020 a été cependant marquée par une montée importante du Digital Learning, avec l'arrivée de nouvelles modalités de formation comme la classe virtuelle, l'apprentissage vidéo et par le jeu, le SPOC, etc.

Ainsi, Bel a notamment sensibilisé les managers à la gestion des flux de trésorerie, pour répondre à des besoins opérationnels, à travers une formation e-learning dite « **Cash Culture** », suivie par près de 2 750 collaborateurs à travers le monde.

Par ailleurs, le Groupe a pour la première fois proposé un SPOC (*Small Private Online Course*) à la communauté Sales, Finance et Marketing. Cette formation, toujours en cours de déploiement, a la volonté d'offrir de nouvelles compétences clés de vente, de manière progressive et avec des formats pédagogiques innovants et engageants.

Enfin, le Groupe a tenu à accompagner au mieux ses collaborateurs dans la période de crise sanitaire mondiale, en mettant à leur disposition des modules digitaux sur différents sujets (ex : gestes barrières face à la Covid- travail à distance et pratiques collaboratives, les risques psychosociaux et résilience, etc.). Un programme de formation « **S'adapter c'est la clé** », compilant l'ensemble de ces modules, a d'ailleurs été développé pour les collaborateurs en France.

Formation des collaborateurs	2018	2019	2020
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	75 %	76 %	76 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	21	18	17,1

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

Programme d'intégration Groupe

Bel a déployé, à l'été 2020, un programme d'intégration digital dit « Bel-come » à destination de l'ensemble des nouveaux collaborateurs connectés. Composé d'un large éventail de contenus interactifs, ce programme est un élément clef pour découvrir l'ADN Bel et faciliter l'intégration des collaborateurs, en plus des temps dédiés avec le manager, le Département et l'équipe RH.

Entretiens annuels d'évaluation & de développement

Chaque année, un entretien d'évaluation et de développement a lieu pour l'ensemble des collaborateurs ayant le statut cadre et employé. Le processus est accessible sur le SIRH ⁽¹⁾. Un formulaire est également mis à disposition pour les ouvriers. L'entretien d'évaluation représente un moment privilégié pour partager avec le manager les réussites, les difficultés rencontrées et évaluer les compétences de leadership ou personnelles et techniques. C'est également l'opportunité d'échanger sur les aspirations professionnelles du collaborateur et de co-construire un plan de développement individuel adapté, par le biais de la formation, du *mentoring* ou par la mise en situation professionnelle.

Évaluation de la performance individuelle	2018	2019	2020
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	96 %	90 %	87 %

(a) Les managers éligibles sont les managers 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.

Le feedback continu

Bel a développé des fonctionnalités au sein du SIRH afin d'encourager le *feedback* continu. Afin d'étayer l'entretien d'évaluation et de développement, le manager peut demander du *feedback* 360 à des collaborateurs du même département, d'une équipe projet transverse ou ayant un lien fonctionnel avec le collaborateur concerné. L'ensemble des collaborateurs du Groupe peut également partager du *feedback* tout au long de l'année à la suite d'une présentation ou d'un projet.

People Review et Plans de succession

Les processus *People Review* et Plans de succession sont gérés et animés par les équipes RH et les managers. Il s'agit d'une approche prospective afin de s'assurer de l'adéquation entre les ressources actuelles et les futurs besoins organisationnels. En fonction des écarts identifiés, les équipes RH et les managers peuvent construire des plans d'actions adaptés. Ces processus ont également pour vocation de promouvoir les mobilités au sein du Groupe et d'anticiper les besoins en termes de recrutement et de rétention.

(1) Système d'information de gestion des ressources humaines.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Mobilité interne et parcours de carrière

Pour éviter toute forme de discrimination, et dans un souci de transparence vis-à-vis des équipes, les postes ouverts sont systématiquement proposés aux collaborateurs du Groupe (intranet, panneaux d'affichage sur site...), avant d'être ouverts à l'externe – sauf contrainte de confidentialité ou inexistence des compétences en interne.

Bel renforce la visibilité sur les parcours professionnels qu'il peut offrir à ses managers : référentiels de compétences, guides de parcours de carrières, passerelles possibles entre les postes, etc.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Développer les talents des collaborateurs	Collaborateurs ayant suivi au moins une formation au cours de l'année	75 %	76 %	76 %	100 %	

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'actions

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. À responsabilités comparables, s'il existe des différences de rémunération, elles doivent toujours pouvoir

être expliquées (parcours personnel, contexte local, etc.). 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 une enquête salariale pour identifier les pratiques du marché, notamment auprès de cabinets spécialisés qui fournissent à Bel chaque année une analyse comparative des salaires et avantages sociaux des entreprises du même secteur d'activité.

Avantages sociaux

Au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales, Bel veut assurer à l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde un bon standard en matière de protection sociale. La protection sociale supplémentaire Bel est comparée aux pratiques de marché. C'est une façon d'octroyer des rémunérations et d'autres avantages supérieurs aux minima sociaux.

	2018	2019	2020
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	93 %	93 %	93 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	92 %	91 %	92 %

(a) 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 des managers de grades 1 à 6 et des Vice-Présidents (soit 67 % des managers) représente *a minima* 8 % de leur rémunération fixe. Au moins 10 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers et 10 % supplémentaires sont liés au respect de la politique de sécurité du Groupe, en lien avec la démarche RSE.

En raison de la coexistence de sociétés juridiquement distinctes, le Groupe n'a pas un système unique d'intéressement et de participation. Toutefois, pour renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté des équipes, les filiales adoptent progressivement des systèmes de rémunération prenant en compte leurs performances collectives.

	2018	2019	2020
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	66 %	59 %	59 %

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

3.2.1.5 Promouvoir un dialogue positif

Politiques

Convaincu qu'un climat social positif ne repose pas que sur des critères relatifs à la rémunération, Bel dispose également de politiques et de pratiques de ressources humaines harmonisées au niveau Groupe sur des sujets tels que la mobilité interne, le développement des talents, la sécurité ou le dialogue social.

Plan d'actions

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.

Dans cet écosystème entourant le Dialogue social, 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 de bénéficier d'une instance de représentation.

Le cadre peut différer en fonction des géographies (Comité d'entreprise, *Value Committee*, comité syndical, représentants de proximité...) mais l'objectif est toujours le même : favoriser les échanges.

Au-delà des instances locales, un Comité d'entreprise au niveau européen a été mis en place depuis 2019, composé de 24 représentants du personnel représentant ensemble 13 pays. La richesse des débats indique un fort intérêt pour cette instance, qui continue de se réunir à distance durant la crise sanitaire.

Bel a par ailleurs mis en place en 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial, qui vient structurer sa démarche autour de principes essentiels à implémenter 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.

Bel a créé en 2019 un poste de responsable des affaires sociales internationales en charge notamment d'animer le dialogue social au niveau du Groupe.

Enquête d'engagement des collaborateurs

Afin de mieux percevoir et évaluer le niveau d'engagement de ses collaborateurs, Bel souhaite conduire des enquêtes de satisfaction tous les deux ans.

La dernière enquête, diffusée en 2019 auprès de l'ensemble des collaborateurs connectés, a généré un taux global de participation de 45 %.

Sa structure en quatre vagues successives (février, avril, juin et octobre 2019) a permis de noter une amélioration de l'engagement des collaborateurs au cours de l'année, avec une première note d'engagement de 7,3/10 à l'issue de la première enquête et de 7,8/10 à l'issue de l'enquête diffusée en octobre 2019.

Cette enquête sera reconduite au premier semestre 2021.

3.2.2 PROMOUVOIR DES PRATIQUES RESPONSABLES AUPRÈS DE SES PARTENAIRES D'AFFAIRES

Définition de l'enjeu

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. Le Groupe favorise des relations commerciales pérennes et de confiance avec l'ensemble de ses partenaires d'affaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs), et œuvre pour des pratiques environnementales, sociales et éthiques exemplaires tout au long de sa chaîne de valeur.

Politique

Depuis plus de 10 ans, la Charte des achats responsables de Bel expose les engagements du Groupe à ses partenaires fournisseurs en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et d'éthique des affaires, 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.

Plan d'actions

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 Sapin II, le Groupe a réalisé une cartographie des risques extra-financiers puis une cartographie des risques de corruption liés à sa chaîne d'approvisionnement, cartographies 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 3.1.6 « Plan de vigilance »).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Le niveau de risques RSE et de corruption associé à ces achats est évalué sur la base de la combinaison « catégorie d'achats/pays du fournisseur ». Les combinaisons à haut risque RSE représentent moins de 4 % du montant d'achats réalisés en 2017, les combinaisons à haut risque de corruption moins de 2 %, celles à haut risque extra-financier et de corruption représentent moins de 5 %.

Un outil spécifique utilisant les résultats de ces cartographies a été développé et déployé en 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 extra-financière des fournisseurs.

Bel prévoit de mettre à jour ses cartographies des risques en 2021, étant précisé que sur le volet corruption le Groupe a mis à jour une cartographie de risques fournisseur dédiée grâce à un outil digital lui permettant d'analyser en masse son portefeuille (voir paragraphe 3.1.6 « Plan de Vigilance ») et de revoir son approche pour tous les risques relatifs à la corruption.

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

Dès la phase d'appel d'offres, tous les fournisseurs reçoivent la Charte des achats responsables du Groupe. Pour s'assurer de son respect ainsi que celui du 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 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, du risque potentiel associé 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 a défini une approche corrective graduelle en fonction de la note obtenue par le fournisseur ; dans certains cas, un plan d'action obligatoire peut-être exigé par le Groupe ainsi qu'une réévaluation anticipée.

Depuis 2016, les fournisseurs évalués représentent en moyenne 65 % du montant des achats du Groupe. En 2020, le taux de couverture atteint 69 %.

Depuis 2017, MOM évalue également la performance de ses fournisseurs via EcoVadis : en 2020, les fournisseurs évalués depuis moins de deux ans représentent 58 % du montant total des achats de MOM (hors producteurs de lait et de pommes fraîches).

En 2016, Bel est devenu membre de l'AIM-Progress, un forum d'entreprises majeures du secteur des produits de grande consommation et de fournisseurs communs de premier plan, qui vise à influencer positivement la vie des populations sous l'effet conjugué de pratiques d'achats responsables robustes appliquées à l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement. Au sein de l'AIM-Progress, Bel et six autres membres se sont engagés depuis 2017 au sein de l'initiative EcoVadis AIM-Progress dont l'ambition est d'améliorer la transparence et les pratiques responsables et durables dans le secteur alimentaire.

Ainsi les membres de l'initiative partagent entre eux 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. À fin 2020, près de 6 600 évaluations EcoVadis sont partagées au sein de cette initiative.

Déploiement d'un dispositif d'évaluation et de contrôle des sous-traitants

Les sous-traitants de produits finis permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 7 % du volume de fromage commercialisé par le Groupe, 7 sous-traitants majeurs du Groupe représentant à eux-seuls 90 % du volume soustraité.

Bel exige que tous ses sous-traitants de produits finis soient évalués par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. En 2020, le score moyen des sous-traitants de produits finis est de 49,3 / 100, aucun sous-traitant évalué ne présentant de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25 / 100).

Formation des acheteurs

Bel a développé et déployé en 2019 avec EcoVadis une formation à destination de tous les acheteurs du Groupe. Depuis début 2020, cette formation est disponible en permanence sur l'outil de formation Groupe et doit être réalisée par les nouveaux acheteurs dans les trois mois après leur arrivée. L'objectif de cette formation 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. Plus de 95 % des acheteurs ont suivi cette formation.

En 2020, Bel a également mis à la disposition des acheteurs un Guide EcoVadis, 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Indicateurs de performance

BEL

	2018 ^(a)	2019 ^(b)	2020 ^(c)
Nombre de fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	508 ^(c)	559 ^(c)	614 ^(c)
Score moyen des fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	50,8/100 ^(c)	51,7/100 ^(c)	51,8/100 ^(c)
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année (hors lait collecté)	43,4/100	45,1/100	46,1/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté)	65,0 %	64,7 %	69 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2015 et 2018 - Données hors MOM et Safilait.

(b) Fournisseurs évalués entre 2016 et 2019 - Données hors MOM et Safilait.

(c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020- Données hors MOM.

MOM

	2018 ^(a)	2019 ^(b)	2020 ^(c)
Nombre de fournisseurs MOM évalués (hors lait collecté et pommes fraîches)	97	153	155
Score moyen des fournisseurs MOM évalués (hors lait collecté et pommes fraîches)	53,2/100	55,7/100	56,6/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté et pommes fraîches)	61 %	58 %	59 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2018.

(b) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2019.

(c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020.

Les objectifs de Bel	KPI	2018 ^(a)	2019 ^(b)	2020 ^(c)	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100)	50,8 ^(d)	51,7 ^(d)	51,8 ^(e)	55	
		53,2 ^(f)	55,7 ^(f)	56,6 ^(f)		

(a) Fournisseurs évalués entre 2015 et 2018.
 (b) Fournisseurs évalués entre 2016 et 2019.
 (c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020.
 (d) Hors MOM, hors Safilait.
 (e) Hors MOM.
 (f) Données MOM.

Une vigilance à l'égard des distributeurs, clients et agents

Dans le cadre des dispositions relatives aux lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance » (voir paragraphe 3.1.6 « Plan de vigilance »), le Groupe a pris des mesures pour mieux connaître l'ensemble de ses parties prenantes (principe du

« Know your Customer »). 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.

3.2.3 COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE ET TRANSPARENTE AUPRÈS DE SES CONSOMMATEURS

Définition de l'enjeu

Plus de 400 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 communiquer de manière responsable et avec transparence, pour protéger la santé des consommateurs et encourager des modes de vie plus sains.

Politiques

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.).

Plan d'actions

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.

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

Les marques sont les ambassadrices de 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. Ainsi, en plus de répondre aux attentes et préoccupations des consommateurs, les marques ont l'ambition de mettre à profit la confiance tissée avec eux pour les guider vers des comportements alimentaires équilibrés et plus respectueux de l'environnement et des pratiques sociales responsables. Dans cette perspective, toutes les marques cœur du Groupe ont adopté des *roadmaps* RSE à trois ans, avec des objectifs sur les cinq défis prioritaires RSE.

Une communication responsable auprès des enfants

Bel porte une attention particulière aux communications adressées aux enfants. C'est pourquoi, en plus de la Charte de communication nutrition interne, Bel s'est engagé depuis 2016 avec le mouvement volontaire européen EU Pledge. À travers cette initiative, Bel 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⁽¹⁾)*.

Apporter des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs

Les consommateurs s'interrogent de plus en plus sur l'impact social et environnemental de leur alimentation. C'est pourquoi le Groupe est engagé dans une démarche de transparence afin d'expliquer ses actions tout au long de sa chaîne de valeur, de la ferme à l'assiette.

Sur l'agriculture durable

Le Groupe cherche à fournir toujours plus de transparence à ses consommateurs quant à l'amont laitier, notamment sur l'origine des matières premières, les modes de production et le suivi des engagements de la Charte mondiale pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). En 2020, Bel a valorisé son engagement auprès des éleveurs français pour une filière laitière durable à travers un plan de communication multicanaux (en magasins, sur le digital, en presse, etc.) mettant particulièrement en avant l'origine française du lait et la juste rémunération co-construite avec les éleveurs de l'APBO.

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

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Sur la nutrition

Afin de répondre aux exigences de ses consommateurs, Bel communique systématiquement sur ses produits des informations concernant les ingrédients entrant dans la composition des recettes et leur contribution nutritionnelle, en allant bien souvent au-delà des exigences réglementaires. Les informations nutritionnelles déclarées sont construites en accord avec les réglementations en vigueur selon les pays, relatives à l'information alimentaire pour les consommateurs.

Sur l'environnement

Le Groupe communique également sur la protection de l'environnement, via notamment la fin de vie des emballages : des consignes de tri sont communiquées dans les pays où des filières de recyclage sont en place ; des gestes citoyens sont préconisés dans les autres pays (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits positifs ^(a) (%)	72,9 %	73,4 %	76 %	77 %	

(a) Les produits considérés comme positifs dans le cadre du calcul de cet indicateur sont les produits qui présentent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- origine biologique ;
- conforme à Bel Nutri+ ;
- contenant au maximum 1 additif ;
- issu d'une alimentation animale sans OGM.

FAITS MARQUANTS 2020

- Adoption d'un nouveau programme de gestion des ressources humaines dit « *Nurture* ».
- Gestion des implications RH de la Covid-19.
- Mise à disposition d'un Guide EcoVadis pour les acheteurs.
- Déploiement de la marque Bel comme marque ombrelle des différentes marques cœur dans les communications (emballages, publicité, digital).

PRIORITÉS 2021

- Mettre à jour la cartographie des risques fournisseurs.
- Décliner le programme *Nurture* en politiques et feuilles de route opérationnelles.
- Mettre en œuvre la refonte de politiques RH du Groupe, dont le programme « Diversité & inclusion » avec 2 enjeux clés : « user centricity » et simplification.
- Déployer le programme de mentorat pour les femmes travaillant dans les métiers industriels.
- Lancer la nouvelle enquête mondiale salarié, du programme d'engagement des collaborateurs et du nouveau modèle de management.
- Déploiement de la charte du droit à la déconnexion dans le monde.
- Gérer la crise Covid-19, anticiper l'après-covid.

3.3 CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE

« S'engager pour 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 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 en encourageant de meilleures habitudes alimentaires. En quantité raisonnée, une portion de produit Bel peut tout à fait contribuer à une alimentation équilibrée. Les fromages sont notamment une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants, et sont compatibles avec les besoins alimentaires de tous ;
- 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 ET DE SÉCURITÉ OPTIMALES

Définition de l'enjeu

Proposer des produits alimentaires sûrs constitue un enjeu de santé publique de premier ordre. Bel met donc en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer un niveau de qualité et de sécurité alimentaire strict, conforme aux exigences réglementaires. 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 et leur distribution.

Politiques

Bel a adopté plusieurs politiques structurantes pour garantir une qualité et une sécurité alimentaires optimales et se prémunir des risques identifiés à toutes les étapes de sa chaîne de valeur :

- Sa politique de management des opérations industrielles, déclinée dans toutes les usines, réaffirme l'exigence de Bel à assurer la qualité et la sécurité des aliments de tous ses produits ;
- Sa politique *Food Fraud* 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 primaires. Cette politique est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement par les achats ;
- Sa nouvelle 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, pouvant entraîner une contamination des produits. 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 2020 un ensemble de standards visant à harmoniser les procédures de qualité relatives à la sûreté des aliments (contaminants, allergènes, flux douaniers...) au sein du Groupe.

Plan d'actions

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'actions 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

Par ailleurs, des audits qualité sont réalisés auprès des fournisseurs majeurs de matières premières 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. Ainsi, en 2020, un contrôle renforcé a été mené sur l'oxyde d'éthylène sur l'ensemble des approvisionnements en graines.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

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, physico-chimique et organoleptique. En 2020, le plan de contrôle des allergènes a été étendu à de nouvelles substances allant au-delà de la réglementation et intègre désormais les produits végétaux et mixtes.

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.

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 de ses sites industriels selon les normes GFSI reconnues (BRC, IFS, FSCC 22000). 25 sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés GFSI.

En 2020, Bel a obtenu le statut douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEAS) pour l'ensemble de ses sites français dont le siège social, afin de renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises entrant ou sortant de l'Union européenne. Cette démarche continuera d'être progressivement déployée aux autres sites industriels dans les prochaines années. 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 export, des transporteurs et des brokers.

Des processus de qualité robustes et harmonisés

Bel met en place un 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 présentant les exigences de qualité génériques, qui doivent ensuite être déclinées au niveau des sites industriels. Ce standard est revu chaque année suivant l'évolution des réglementations et des risques émergents identifiés par le Groupe.

Par ailleurs, les politiques *Food Fraud* et *Food Defense* sont communes aux 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 des plans d'actions 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 et matières premières plus exposés au risque de fraude et qui nécessitent par conséquent des contrôles approfondis et réguliers.

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 et allergènes.

Ces contrôles qualité portent sur 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 2020, 42 contaminants issus des huiles minérales avaient été étudiés.

Des conditions de conservation adéquates

Les processus de pasteurisation mis en œuvre dans les sites de Bel assurent une bonne conservation du lait collecté et des produits fabriqués, la conservation de ces derniers étant renforcée par l'emballage protecteur des portions individuelles.

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

Les exigences du Groupe en termes de qualité, sécurité 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 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 travaille également à la création d'un réseau de coordinateurs qualité, de coordinateurs logistiques et de sous-traitants afin de contrôler le respect des exigences de stockage et de façonnage. 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

La traçabilité des produits est quant à elle assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateur (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 final 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/sécurité de ses consommateurs et garantir un lien de confiance

En fournissant des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs

Voir paragraphe 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses 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 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 MOM et Safilait).

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

Définition de l'enjeu

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 souhaite aller plus loin, en faisant la promotion de modes de vie plus sains. Bel a ainsi développé des programmes d'éducation nutritionnelle pour ses collaborateurs et 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.

Plan d'actions

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès de ses collaborateurs

Le Groupe poursuit le déploiement du programme d'éducation nutritionnelle « *Healthy Smiles* », avec pour objectif qu'il soit mis en œuvre dans 100 % des filiales d'ici 2025. Ce programme est structuré autour de deux fondamentaux : la promotion d'un bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain, et l'incitation à l'activité physique. L'objectif a été revu à la hausse, avec 100 % des filiales d'ici 2025 au lieu de 30 filiales, car toutes les filiales se sont engagées à améliorer l'offre alimentaire sur tous nos sites avant 2025, pour que nos collaborateurs aient accès à une alimentation plus saine au quotidien, sur leur lieu de travail.

De plus, chaque année, plusieurs actions de sensibilisation sont organisées (distribution d'outils pédagogiques, jeux, compétitions sportives, etc.). En 2020, Bel a organisé un Active Challenge virtuel avec le soutien d'un coach sportif, pour inciter ses collaborateurs à bouger plus. Les efforts des collaborateurs ont permis de lever 3 000 euros reversés à des associations engagées en matière d'éducation alimentaire, de bien-être ou d'alimentation. Cette action va être reconduite en 2021.

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès des consommateurs et enfants

Bel soutient des programmes d'éducation nutritionnelle à destination de ses consommateurs 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 2025. En 2020, Bel :

- a mis en place un programme en partenariat avec Action contre la Faim en Côte-d'Ivoire, afin de soutenir le personnel médical sur place et prévenir les risques liés à la malnutrition ;
- a établi un partenariat entre Bel Egypte et la FAO, pour sensibiliser aux bons comportements alimentaires.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

En 2020, la Fondation Bel et le Groupe Bel ont soutenu également le projet « Vivons en forme », un programme unique en France de promotion de la santé et de la forme, axé sur l'alimentation, l'activité physique et le bien-être. Bel déploie également des programmes d'éducation nutritionnels dans certaines écoles en Afrique du Sud.

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. Bel souhaite participer à l'éducation nutritionnelle d'au moins 50 000 enfants par an jusqu'en 2025. Le Groupe agit aussi pour une meilleure alimentation des enfants à travers sa fondation d'entreprise, engagée depuis plus de 10 ans sur cette thématique.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sain	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (<i>Educanut</i>)	4	5	6	10	
	Nombre de filiales ayant mis en place un programme à destination des employés (<i>Healthy Smiles</i>)	25	29	31	30 (100 %) ^(a)	

(a) Objectif mis à jour.

3.3.3 AMÉLIORER LA QUALITÉ NUTRITIONNELLE DE SES PRODUITS

Définition de l'enjeu

La qualité nutritionnelle des produits alimentaires constitue une préoccupation croissante des autorités de santé publique et des consommateurs, alors que des problèmes de malnutrition continuent d'exister dans les pays en voie de développement et que le taux d'obésité est en constante augmentation. Parallèlement, la naturalité est une attente forte et en constante augmentation chez ses consommateurs du monde entier, qui cherchent des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes, plus simples. C'est une part importante de la perception de la qualité et de la naturalité d'un produit alimentaire.

Ainsi, 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

En 2019, afin d'accélérer la transformation de ses marques dans la lignée de sa nouvelle identité *For All. For Good*, Bel a adopté une politique structurante, dite « Healthier », qui repose sur deux piliers :

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

Cette politique est complétée par des notes de position sur les arômes et colorants.

Par ailleurs, en accord avec l'ambition du Groupe d'accélérer le développement du végétal, Bel a adapté fin 2020 la politique *Healthier* à la catégorie végétale, afin d'accompagner la transformation des marques cœur et de cadrer le développement de nouveaux produits sur ce segment. Pour cela, il a été décidé de créer un cahier des charges encadrant la composition nutritionnelle de ces produits, co-construit avec un comité d'experts international. Celui-ci précise les seuils des nutriments à limiter (lipides, AGS, sucres), et ceux à favoriser (protéines, calcium...) par rapport à des contributions journalières, et 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. Les produits étant très différents (ingrédients/usages/formats), les seuils nutritionnels du cadrage ont donc été adaptés selon si le produit est consommé comme un substitut de fromage ou un tartinable de légumes. Bel a aussi l'objectif de proposer des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes, et s'engage donc à ne mettre aucun colorant, ni arôme artificiel dans les produits végétaux de ses marques cœur, au même titre que les produits laitiers de son portefeuille.

Plan d'actions

Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits

Un travail ciblé sur les nutriments clés

Les fromages sont une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants et compatible avec les besoins alimentaires de tous. En quantité raisonnée, les produits de Bel peuvent ainsi contribuer à une alimentation équilibrée. Depuis plusieurs années, Bel axe ses efforts principalement sur les quantités présentes au sein d'une unité de consommation (une portion) de trois nutriments clés :

- le calcium : Bel ajuste progressivement les apports en calcium de ses recettes lorsque les taux semblent trop faibles et que des déficiences sont avérées dans la population locale ;
- les matières grasses : Bel propose pour trois de ses 5 marques cœurs (La Vache qui rit, Leerdammer, Babybel) des versions allégées ;
- le sodium : Bel travaille à réduire le taux de sel dans ses formulations, tout en veillant à la qualité sanitaire des produits et en respectant les contraintes des processus de fabrication.

Un système de profilage nutritionnel et des objectifs d'amélioration

En 2017, 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 la démarche nutritionnelle lancée depuis plusieurs années par le Groupe, Bel a lancé un système de profilage nutritionnel appelé « Bel 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, lait, yaourt, 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.

En accord avec ce nouveau système, Bel s'est fixé pour objectif que 80 % des volumes de son portefeuille de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse *Bel Nutri+* d'ici 2025. Fin 2020, c'était le cas pour 72 % de ces volumes.

En 2020, Bel a par exemple lancé :

- le nouveau Mini Babybel® Protein, riche en protéines, dans plusieurs pays d'Europe ;
- une nouvelle recette Kiri « Greek Style » enrichie en protéines et en calcium et allégée en matières grasses, pour les pays du GCC ⁽¹⁾ ;
- une nouvelle recette de La Vache qui rit pour le Maroc, l'Algérie et l'Égypte, enrichie en fer, en zinc, en iode et en vitamine A ou D.

Par ailleurs, afin d'améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits, le Groupe MOM propose à présent, pour la majorité de ses gammes, une offre additionnelle de produits sans sucres ajoutés. Ainsi, en 2020, 67 % des produits proposés par les marques Materne et Pom'Potes sont sans sucres ajoutés. MOM s'est fixé l'objectif d'accroître cette part à 80 % en 2021, puis à 100 % d'ici 2025.

En juin 2020, ces deux marques ont lancé deux nouvelles gammes à destination des adultes, « Pom'Potes Recettes du Monde » et « Materne Céréales & Graines », élaborées sans sucres ajoutés, sans conservateurs et sans arômes artificiels.

S'engager pour toujours plus de naturalité

La mission de Bel est d'offrir des produits plus sains et plus responsables pour tous. Au sein de la stratégie Nutrition du Groupe Bel, un pilier entier sur la naturalité a été inclus pour 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.

Les additifs étant devenus une source de préoccupation majeure pour les consommateurs, le Groupe s'est volontairement engagé dans un programme vaste de rénovation de ses recettes, afin de réduire ou supprimer les additifs, tout en garantissant la sécurité et la qualité des produits. En 2018, Bel a pris un nouvel engagement, de sorte que toutes les marques cœur soient sans colorants ni arômes artificiels d'ici à fin 2021, comme par exemple pour Apéricube et La Vache qui rit. Cet engagement est obligatoire pour toute innovation, et les produits existants en contenant sont rénovés dans un programme progressif jusqu'à fin 2021.

Les recettes d'un grand nombre des produits du Groupe, comme Mini Babybel Original et Leerdammer Original sont historiquement très simples, composées de 4 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. La priorité du Groupe est évidemment de répondre aux attentes de ses consommateurs au sujet de la naturalité, sans compromis sur le goût, la sécurité ou la qualité.

Plusieurs innovations et rénovations emblématiques ont été conduites en 2020 :

- une nouvelle recette de Kiri® sans additif a été lancée dans toute l'Europe, avec uniquement des ingrédients laitiers, de l'eau, du sel et des ferments ;
- les recettes des gammes Kiri Goûter et Apéricube ont été simplifiées et le nombre d'additif réduit (1 additif au lieu de 3) ;
- tous les arômes et colorants artificiels ont été supprimés de toutes les recettes Apéricube.

(1) Conseil de coopération du Golfe.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

Par ailleurs, au printemps 2021, une toute nouvelle recette La Vache qui rit® sera également mise sur le marché avec une liste d'ingrédients également très courte.

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 de tous »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits	Portefeuille produit enfants et familles respectant les critères <i>Bel Nutri+</i>	65 %	69 %	72 %	80 %	

FAITS MARQUANTS 2020

- Formalisation d'une politique Sûreté.
- Mise en place de standards harmonisant les procédures qualité au sein du Groupe.
- Obtention de la certification d'opérateur économique agréé « sûreté/sécurité » sur l'ensemble des sites français.
- Mise en place d'un programme « *Educanut* » en partenariat avec Action contre la Faim en Côte-d'Ivoire.
- Lancement de produits présentant des recettes améliorées pour plusieurs marques du Groupe (Mini Babybel, Kiri, Apéricube, Pom'Potes, Materne).

PRIORITÉS 2021

- Créer un réseau de coordinateurs qualité, de coordinateurs *supply chain* et de sous-traitants.
- Continuer à améliorer la qualité nutritionnelle des produits du Groupe en accord avec la promesse *Bel Nutri+* et la supériorité concurrentielle.
- Atteindre l'objectif de 100 % des produits sans arômes ni colorants artificiels.
- Continuer à accompagner la qualité nutritionnelle et le choix des ingrédients des produits végétaux.

3.4 PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE

En érigeant l'agriculture durable comme l'un des cinq défis prioritaires de sa nouvelle signature *For All. For Good* dévoilée en 2019, Bel réaffirme son engagement historique en faveur d'une agriculture plus durable et régénératrice. Le Groupe a ainsi pour ambition d'améliorer l'impact environnemental, sociétal et social de l'amont agricole de ses activités.

La priorité de Bel sur cette partie de la chaîne de valeur est de promouvoir des pratiques agricoles vertueuses, démontrant un impact positif pour les Hommes, l'environnement et plus globalement pour l'ensemble de l'écosystème dans lequel le Groupe évolue. Cette approche s'inscrit dans l'Objectif de Développement Durable n° 12 « Communication et Production durables » des Nations Unies. Il s'agit pour Bel de promouvoir des formes d'agriculture dites régénératrices, c'est-à-dire participant à la lutte et à l'adaptation au changement climatique, à la restauration de la biodiversité à la santé des sols et à l'optimisation du cycle de l'eau.

Bel a ainsi développé des politiques relatives à l'amont laitier durable et à l'utilisation des matières premières

végétales. Conformément à l'ambition du Groupe de proposer une offre végétale pour chacune de ses marques cœur, Bel travaille actuellement à la définition d'une politique d'engagement sur les ingrédients végétaux. Un cadre de développement durable des filières végétales qui s'applique à tous les produits fabriqués par le Groupe a été élaboré en 2020.

Gouvernance

Depuis 2019, un Comité de pilotage agriculture durable, regroupant différents départements du Groupe, a été mis en place et se réunit quatre à six fois par an. Ce Comité définit la feuille de route Agriculture durable de Bel et suit les progrès des plans d'actions mis en place.

Dans son effort de promouvoir une agriculture durable, le Groupe a mis en place des actions engageantes sur les matières premières clés dans son portefeuille : le lait et les matières premières végétales.

3.4.1 AGIR POUR UN AMONT LAITIER DURABLE

Définition de l'enjeu

Le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des fromages : Bel collecte chaque année près de deux milliards de litres de lait auprès d'environ 2 600 producteurs ou centres de collecte répartis dans ses 11 bassins laitiers à travers le monde.

Pour contribuer à nourrir dans un avenir proche plus de 10 milliards d'individus de manière responsable, le Groupe doit continuer à encourager une production laitière préservant les ressources de la planète et entretenir des relations durables avec ses producteurs partenaires.

Politiques

Pour formaliser cette volonté, Bel a adopté en 2018 une Charte d'engagements co-construite avec le WWF France pour un amont laitier durable ⁽¹⁾. Cette charte intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux, couvre l'ensemble des bassins laitiers du Groupe à travers le monde et s'articule autour de six axes stratégiques :

- modèle de production durable ;
- bien-être animal ;
- accès au pâturage ;
- alimentation animale durable et locale ;
- empreinte environnementale ; et
- qualité nutritionnelle et sécurité alimentaire.

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

D'autre part, la thématique spécifique du bien-être animal fait également, depuis 2019, l'objet d'une Charte Bel bien-être animal elle-même 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 ; et
- accompagner la fin de vie du troupeau.

Cette charte a été 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). L'objectif de Bel est de déployer cette charte sur tous ses bassins laitiers à horizon 2025 et faire certifier l'ensemble des élevages partenaires par un tiers indépendant.

Les deux chartes précédemment citées, ainsi que la politique Biodiversité du Groupe, promeuvent différents principes de l'agriculture régénératrice. Ainsi, la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques agricoles innovantes permet d'améliorer la santé des sols et la biodiversité sur les exploitations. L'incitation au pâturage et à l'autonomie protéique a également un impact positif sur les sols, leur fertilité, leur capacité à stocker le carbone et à améliorer le cycle de l'eau.

(1) www.groupe-bel.com/fr/responsabilite/agriculture-durable.

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

Plan d'actions

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**. En 2020, Bel a commencé à collecter du lait liquide sur un onzième bassin dans la province du Québec au Canada. Une feuille de route est en cours de construction avec ce bassin et pourra être déployée à partir du premier semestre 2021.

Il est à noter qu'en 2020, compte tenu de la crise sanitaire, les travaux en présentiel (visites, études...) ont dû être retardés.

Modèle de production durable

Une grande partie du lait utilisé dans les produits Bel est collectée directement auprès de ses 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 horizon 2025, 100 % de ses producteurs laitiers aient accès à des dispositifs sociétaux innovants qui viseront à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des producteurs. En 2020, 39 % des producteurs laitiers du Groupe ont accès à un tel dispositif (soit 100 % des éleveurs de l'APBO(1), 40 % des producteurs aux Açores, 50 % au Maroc, 16 % au Portugal, et 13 % en Slovaquie).

En France, Bel a ainsi renouvelé pour la quatrième fois, son partenariat avec l'APBO par un accord qui reste inédit pour une meilleure valorisation du lait⁽¹⁾. Cet accord, reconduit sur toute l'année 2020, prévoit la garantie d'un prix de référence moyen pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO (de 350 euros pour 1 000 litres) et la valorisation de pratiques d'élevages différenciantes, sous forme de primes mensuelles : à hauteur de 15 euros pour 1 000 litres concernant l'alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers, et de 6 euros pour 1 000 litres pour la mise en valeur de l'accès au pâturage (engagement de 150 jours minimum).

Par ailleurs, Bel a défini en 2020 un projet pilote réunissant plus d'une centaine d'éleveurs afin de tester une nouvelle mécanique de prix aux Pays-Bas ayant pour objectif de réduire la volatilité des prix. Un second projet a également été défini aux États-Unis, visant à soutenir l'activité des petits producteurs laitiers, en les aidant à augmenter leur cheptel et à pérenniser ainsi leur exploitation. Ces deux initiatives seront mises en œuvre en 2021. Dans les autres bassins, les programmes d'accompagnement des producteurs sont déjà en place pour une partie des éleveurs partenaires (Açores, Maroc) ou en cours de définition pour répondre de façon adaptée aux besoins locaux.

Pour aller plus loin dans la promotion et diffusion de pratiques agricoles durables, Bel continue de déployer son programme *Farming For The Future*, (« **Fermes Pilotes Bel** »), organisé avec un panel d'experts dont le WWF France, des universitaires européens (dont l'université de Wageningen aux Pays-Bas) et des experts américains et français. Ce programme vise à identifier, auprès de producteurs volontaires, des pratiques innovantes déjà

existantes et adaptées aux réalités locales pour ensuite les partager et les déployer. Ce programme a déjà permis de recueillir neuf bonnes pratiques innovantes, telles que certaines méthodes permettant de combiner pâturage et robot de traite ou des pratiques visant à atteindre l'autonomie protéique des élevages. En 2021, Bel continuera d'identifier des bonnes pratiques d'agriculture régénératrice, puis communiquera sur celles-ci de manière à promouvoir les pratiques permettant notamment l'enrichissement des sols en matière organique, l'augmentation de la capture de carbone, et l'amélioration des cycles de l'eau.

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 adaptés 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 conformes à la Charte à horizon 2025, à la suite d'un audit de conformité certifié par une tierce partie. Pour ce faire, dans les pays où il n'existe pas de référentiel local national aligné avec les exigences fixées par la Charte de Bel, le Groupe développe des grilles d'audit spécifiques avec Bureau Veritas et CIWF puis forme ses techniciens. À date, Bel a réalisé des diagnostics sur le bien-être animal dans l'ensemble de ses bassins laitiers⁽²⁾ avec différents outils, en fonction des pays :

- ainsi, des premiers diagnostics ont été réalisés en 2020 via la grille développée avec le CIWF en Slovaquie, en Ukraine, en Iran, en Pologne et au Maroc ;
- 30 diagnostics ont été réalisés en France avec l'outil Boviewell, qui continuera d'être déployé en 2021 par l'APBO et Bel dans les élevages adhérents ;
- 100 % des fermes travaillant avec Bel aux Pays-Bas ont fait l'objet de diagnostics via la grille locale Koemonitor ;
- enfin, des diagnostics ont aussi été réalisés auprès d'environ un tiers des producteurs implantés aux États-Unis via un tiers externe.

Des audits de conformité à la Charte seront mis en place à partir de 2022.

Accès au pâturage

Bel encourage la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables. En effet, les surfaces en herbe exploitées par le pâturage peuvent contribuer à la fourniture de biens et services environnementaux comme la qualité des eaux, le stockage du carbone, le maintien de la biodiversité, etc. Le pâturage permet aussi d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes. Enfin, l'accès au pâturage dans les conditions adaptées peut apporter 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.

(1) <https://www.groupe-bel.com/fr/newsroom/news/partenaires-pionniers-dun-modele-remunérateur-et-durable-pour-la-filière-laitière-bel-et-lapbo-sont-fiers-de-pérenniser-leur-accord-pour-2020-qui-incarne-pleinement-les-etats-gen/>.

(2) Hors Canada, car Bel a commencé à collecter du lait auprès de ce bassin en 2020.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

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, tout en conservant une nécessaire flexibilité selon les conditions climatiques locales. Concrètement, les éleveurs partenaires de Bel doivent s'engager sur un minimum de 120 jours de pâturage par an aux Pays-Bas, 150 jours en France et 365 jours aux Açores. En 2020, 89 % des volumes de lait collectés par Bel dans ces bassins (hors lait collecté issu de l'agriculture biologique) respectaient d'ores et déjà cet engagement ;
- lorsque le pâturage n'est pas possible pour des raisons de contraintes climatiques, géographiques ou structurelles, le Groupe encourage ses 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.

Enfin, en Pologne, une étude de faisabilité du pâturage sera lancée au deuxième trimestre 2021 avec le WWF pour savoir si cet engagement peut s'appliquer sur ce bassin.

Alimentation animale durable et locale

L'alimentation des vaches laitières varie en fonction de la localisation géographique des exploitations. En France et aux Pays-Bas, la ration moyenne d'une vache laitière est composée de 80 % d'herbe fraîche et fourrages, ainsi que de 20 % d'aliments complémentaires (céréales, colza, soja, tournesol...). Ainsi, plus de 90 % de son alimentation peut être d'origine locale.

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, même si leur part dans la ration alimentaire est inférieure à 5 %, deux ingrédients affichent des impacts environnementaux particulièrement élevés : les tourteaux importés de soja et de PKE (Palm Kernel Expeller, co-produit 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 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »).

Bel a mis en place depuis 2014 des actions concrètes pour soutenir la mise en place de filières responsables pour les tourteaux de soja et le PKE :

- Bel a rejoint dès 2014 la Table ronde sur le soja responsable (RTRS) et en 2015 celle sur l'huile de palme durable (RSPO) ;
- depuis 2016, Bel achète des certificats qui couvrent l'ensemble des volumes de tourteaux de soja (74 500 tonnes en 2019) et le PKE (40 506 tonnes en 2019) utilisés au niveau mondial pour la production de lait et des matières premières laitières utilisées dans ses recettes. Ces achats de certificats soutiennent la mise en place des filières durables et accompagnent les producteurs locaux vers un mode de production responsable ;

- en 2019, le Groupe a rejoint l'initiative Soja responsable lancée en 2018 par le WWF France. L'objectif de cette dernière, soutenue par l'Alliance pour la préservation des forêts, la plateforme Duralim et la fondation EarthWorm, est de définir une vision commune d'un soja responsable et de développer un socle commun d'actions à mettre en œuvre pour atteindre des chaînes d'approvisionnements en soja qui soient exemptes de conversion d'écosystèmes naturels ;
- Bel soutient via son programme *Farming For the Future* des actions en faveur de l'autonomie protéique des élevages. Grâce à cette autonomie, les élevages produisent une grande part voire la totalité de l'alimentation animale. Ainsi l'alimentation animale dans ces exploitations est locale et durable et exclut la déforestation.

À fin 2020, le Groupe compense 100 % de ses achats en tourteaux de soja à risque et PKE par l'achat de certificats RTRS et RSPO mass-balanced. A horizon 2025, l'objectif du Groupe est de s'approvisionner auprès de filières 100 % traçables.

Le Groupe s'est également engagé dans sa Charte d'amont laitier durable à se fournir en lait issu de vaches nourries sans OGM. Les OGM peuvent présenter un risque pour la biodiversité du fait du risque de dissémination non maîtrisée. En 2020, 100 % du lait acheté en France et en Slovaquie est issu de vaches nourries sans OGM. La transition vers une alimentation sans OGM continue de se développer aux Pays-Bas (54 %) et en Pologne (22 %).

Empreinte environnementale

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

Bel s'est fixé pour objectif de réduire les émissions de l'amont agricole de 20 % à horizon 2030, par rapport à l'année 2017. Pour atteindre cet objectif, Bel a notamment contribué avec le CNIEL au développement de Cap2'ER, 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 »). En 2020, des diagnostics Carbone ont été réalisés dans tous les bassins laitiers (à l'exception du Canada qui est un nouveau bassin laitier depuis 2020), à l'aide d'outils locaux (ANCA aux Pays-Bas, Cap2'ER en France, *SMART tool* aux États-Unis) ou de l'outil *Cool Farm Tool* pour les autres bassins. En 2020, ce sont environ 1 400 diagnostics qui ont été réalisés sur les 2 600 exploitations travaillant avec Bel, et des plans d'actions consécutifs sont en cours de définition. En 2021, Bel et l'APBO ont pour objectif que 80 % des élevages adhérents à l'APBO aient engagé un plan d'actions visant la réduction de leur empreinte carbone via le déploiement d'audits Cap2'ER, avec un objectif 100 % à 2022. En parallèle, l'APBO déposera en 2021 un dossier de labellisation de la réduction des émissions de CO₂ de ses fermes adhérentes dans le cadre de la démarche « Label Bas Carbone ».

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé comme ambition que l'ensemble de ses bassins laitiers ait mis en place des plans d'actions visant à augmenter la résilience au changement climatique et au stress hydrique d'ici 2025. Le respect de la ressource en eau constitue un enjeu majeur, notamment au Maroc où une étude a été initiée en 2020 avec le WWF afin de préparer un catalogue d'actions concrètes pour les élevages de ce pays, et dont les résultats sont attendus pour le premier trimestre 2021. Cependant, son démarrage a

été retardé en raison de la crise sanitaire de la Covid-19 (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

Les informations relatives à la mise en place de pratiques vertueuses et plans d'actions du Groupe pour limiter l'impact de la production laitière sur l'environnement et la disponibilité en eau sont détaillées dans le paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ».

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants	34 % ^(a)	38 % ^(a)	39 %	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	-	1 % ^(a)	5 %	100 %	😊
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM	16 % ^(a)	30 % ^(a)	51 %	100 %	😊

(a) Hors MOM.

3.4.2 RECOURIR À LA MATIÈRE PREMIÈRE VÉGÉTALE DANS UN CADRE RIGoureux

Définition de l'enjeu

Dans un contexte où la population mondiale ne cesse de croître pour atteindre près de 10 milliards d'individus d'ici 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 notre planète, comme le recommande le rapport du GIEC.

Aussi, le Groupe a fait le choix d'aller au-delà du fromage avec, en 2016 l'acquisition de MOM, spécialiste des compotes de fruits ; puis en 2019 l'annonce de son développement dans le domaine du végétal.

Ce projet s'inscrit dans sa démarche de transformation d'entreprise qui vise à être présents sur 3 territoires complémentaires du snacking sain, 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 (qui consiste à rééquilibrer sa consommation en augmentant les produits végétaux sans exclure les produits animaux).

Concrètement, le Groupe proposera au sein de ses marques cœur en complément de ses produits laitiers, soit des offres

totalement végétales (ex : Boursin végétal en vente aux US), soit des associations de légumes, légumineuses et fromage (ex : Vache qui Rit Blends) qui allient le meilleur des 2 mondes. Une nouvelle marque totalement dédiée sera également lancée.

BEL s'engage aujourd'hui sur ce chemin dans la droite ligne de sa vision d'une alimentation inclusive et durable, portée par des marques positives et innovantes qui s'adressent à tous

Politiques

L'intégration de matières grasses végétales dans la composition des produits mixtes du Groupe est 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.

En ce qui concerne les ingrédients végétaux, conformément à l'ambition du Groupe sur ce secteur, une réflexion a été initiée en 2020 afin de définir un socle d'engagements régissant leur utilisation, pour garantir l'impact positif des futures innovations du Groupe. Bel travaille actuellement sur une politique d'engagement sur les ingrédients végétaux.

Plan d'actions

Matières grasses végétales

Bel s'est fixé comme objectif d'utiliser dès fin 2020, des MGV issues de filières agricoles responsables, traçables et certifiées, ou bien, en l'absence de certification, ne présentant pas de risques élevés. Sur l'année 2020, les approvisionnements de MGV ont représenté 9 355 tonnes, dont 8 649 tonnes d'huile de palme.

Le Groupe a travaillé tout au long de l'année 2020 pour augmenter la part des approvisionnements de MGV provenant de filières agricoles responsables, traçables et certifiées ou ne présentant pas de risque de déforestation. Ainsi, en ce qui concerne l'huile de palme, 100 % des achats d'huile de palme sont responsables (c'est à dire certifiés RSPO ségrégués) au 31 décembre 2020. Au total, la quasi totalité des références de MGV autorisées sont responsables au 31 décembre 2020 (près de 95 % des volumes). Un plan d'action est déployé pour finaliser la transition vers 100% de MGV responsables.

Ingrédients végétaux

En ligne avec l'ambition du Groupe d'être profitable et responsable, Bel souhaite assurer un approvisionnement responsable de tous les ingrédients végétaux entrant dans la composition de ses produits. En 2020, le Groupe a mené une étude auprès de ses principaux fournisseurs en ingrédients végétaux, ainsi qu'une analyse des risques RSE relatifs aux filières végétales.

Ces études ont permis au Groupe de déterminer une liste d'enjeux sociaux et environnementaux à intégrer au processus de sélection de nouveaux ingrédients végétaux et s'articulent autour de quatre piliers :

- respecter l'environnement ;
- avoir un impact positif sur les hommes ;
- assurer une chaîne de valeur équitable ;
- maximiser la création de valeur locale, lorsque cela est pertinent pour tous.

Courant 2021, le Groupe travaillera sur une politique de développement de produits végétaux.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI ^(a)	2018	2019	2020	Objectif 2020	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)	1,4 % ^(b)	32 %	94,5 %	100 %	

(a) La méthodologie de calcul a été revue en 2020 pour prendre en compte les références homologuées responsables au 31 décembre de chaque année.

(b) Hors MOM.

3.4.3 OFFRIR LE MEILLEUR DES FRUITS

Définition de l'enjeu

Le Groupe, et en particulier MOM, a conscience de l'importance d'un approvisionnement durable et responsable de ses matières premières végétales, étape cruciale de la chaîne de valeur pour assurer la production de produits finis à base de fruits à la fois bons et sains, tout en respectant les valeurs du Groupe en termes de relations avec ses partenaires d'affaires et promouvant des pratiques d'agriculture durables, limitant les impacts sur la biodiversité.

Le Groupe MOM a ainsi mis en place depuis plusieurs années diverses actions pour contribuer au développement de méthodes d'agriculture raisonnée dans les vergers auprès desquels il s'approvisionne.

Ces divers engagements en faveur d'une agriculture raisonnée concernent à date principalement les fruits frais provenant de France et des États-Unis, qui constituent les deux principaux pays d'approvisionnements pour MOM.

Engagements et plan d'actions

Encourager une agriculture raisonnée pour préserver la biodiversité

Le Groupe MOM a ainsi atteint à fin 2019 son objectif de s'approvisionner, en France, en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers labellisés Vergers Écoresponsables français, ce qui représente environ 55 % du total des approvisionnements en pommes du Groupe. Cette démarche fournit au Groupe l'assurance du respect de six grands engagements par ces vergers labellisés :

- 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

Dans ce cadre, le Groupe encourage le recours à des méthodes de biocontrôle visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels. Ceux-ci permettent de limiter l'utilisation des traitements phytosanitaires, en favorisant le recours à des alternatives plus naturelles, protégeant ainsi la biodiversité autour des vergers. Le Groupe a ainsi choisi de tester la confusion sexuelle pour les insectes nuisibles aux pommes, la mise en place de nichoirs à mésanges qui se nourrissent d'insectes ravageurs, ou encore d'hôtels à insectes.

Afin d'appuyer cette démarche, le Groupe suit l'indicateur de fréquence de traitements phytosanitaires (IFT) et participe au suivi de l'évolution de la biodiversité via l'Observatoire agricole de la biodiversité (OAB) dans ses vergers.

Aux États-Unis, le Groupe MOM suit de près les attentes des consommateurs et adapte son offre en conséquence. En 2020, l'approvisionnement en pommes fraîches labellisées « *Organic* » a représenté environ 22 % du total des achats de pommes du pays.

Cultiver ses propres vergers et entretenir une relation de confiance avec ses agriculteurs partenaires

Pour tirer le meilleur des fruits, il faut avoir une connaissance approfondie de la façon dont ils sont cultivés. C'est pourquoi 25 % 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 à MOM de sécuriser ses approvisionnements, d'enrichir son expertise et d'expérimenter des méthodes d'agriculture raisonnées innovantes, tout en soutenant la filière des producteurs de pommes, en s'engageant sur un prix (réindexé) et une durée. L'ensemble des vergers dédiés font l'objet de diagnostic biodiversité via l'OAB.

Développer des gammes en ligne avec ses engagements

Le Groupe fait évoluer son portefeuille de produits au service du snacking sain et responsable pour tous, en développant une offre biologique, locale et sans sucre ajouté.

Ainsi, les marques Materne et Pom'Potes s'engagent à s'approvisionner à 100 % en pommes françaises pour leurs gammes de compotes certifiées bios dès 2021.

Par ailleurs, afin d'améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits, le Groupe MOM propose à présent, pour la majorité de ses gammes, une offre additionnelle de produits sans sucres ajoutés. Ainsi, en 2020, 67 % des produits proposés par les marques Materne et Pom'Potes sont sans sucres ajoutés. MOM s'est fixé l'objectif d'accroître cette part à 80 % en 2021, puis à 100 % d'ici 2025.

En juin 2020, ces deux marques ont lancé deux nouvelles gammes à destination des adultes, « Pom'Potes Recettes du Monde » et « Materne Céréales & Graines », élaborées sans sucres ajoutés, sans conservateurs et sans arômes artificiels.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2020	Avancement
Offrir le meilleur des fruits	Part des achats de fruits issus de vergers labellisés Vergers Écoresponsables en France	-	42,3 %	100 %	100 %	

FAITS MARQUANTS 2020

- Collecte du lait dans un nouveau bassin laitier au Canada.
- Conception d'un cadre de développement durable des filières végétales pour tous les produits fabriqués par le Groupe.
- Réalisation d'un diagnostic Carbone dans plus de 50 % des exploitations laitières.

PRIORITÉS 2021

- Structurer une politique Groupe sur l'approvisionnement responsable des ingrédients.
- Poursuivre l'étude de faisabilité du pâturage en Pologne.
- Poursuivre les diagnostics carbone et mettre en place des plans d'actions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre au niveau des exploitations laitières.
- Poursuivre le développement de l'agriculture régénératrice (identification et déploiement de bonnes pratiques déjà mises en place ou à mettre en œuvre).

3.5 CONCEVOIR DES EMBALLAGES RESPONSABLES

Définition de l'enjeu

Depuis près d'un siècle, la portion individuelle est au cœur du modèle d'entreprise de Bel. Ce format d'emballage possède de nombreux atouts pour permettre au Groupe de favoriser une alimentation plus saine et responsable pour tous :

- en préservant la qualité et la sécurité des aliments sur de longues durées (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales ») ;
- en limitant la surconsommation et en proposant aux consommateurs des apports nutritionnels adaptés à leurs besoins (voir paragraphe 3.3.2 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains ») ;
- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire ») ;
- en permettant au plus grand nombre de pouvoir s'offrir ces produits (voir paragraphe 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits »).

Depuis 2019, le Groupe Bel a décidé d'inclure la cire dans ses chiffres, bien que celle-ci ne soit pas réglementairement considérée comme un emballage. Ainsi en 2020, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier (dont briques), à hauteur de 70 %, puis de plastique (13 %) de cire (12 %) et d'aluminium (6 %⁽¹⁾).

Néanmoins, Bel est conscient des défis environnementaux posés par l'utilisation d'emballages individuels : c'est pourquoi le Groupe a pour ambition de limiter l'impact environnemental de ses emballages tout en améliorant la gestion de la fin de vie des produits. En 2019, le Groupe a donc érigé son engagement pour des emballages responsables au rang des 5 défis prioritaires de sa signature *For All. For Good* d'ici 2025.

Politiques

Depuis 2018, Bel dispose d'une politique « Emballages responsables ⁽²⁾ » qui définit des lignes directrices pour réduire l'impact environnemental des emballages à chaque étape de la vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie. Au cours de l'année 2020, Bel a procédé à une évaluation fine des emballages utilisés pour l'ensemble de son portefeuille de produits. Cette approche a permis au Groupe d'affiner sa stratégie et les cinq objectifs fixés à horizon 2025, à savoir :

- réduire et simplifier la composition des emballages, en mettant systématiquement en œuvre une démarche d'écoconception incluant la fin de vie ;
- prioriser systématiquement les matières premières végétales ;
- utiliser exclusivement des matériaux papier-carton soit recyclés, soit issus de fibres vierges certifiées ou de l'agriculture durable afin de préserver l'environnement et lutter contre la déforestation ;
- 100 % des emballages sont éco-conçus pour être prêts au recyclage ou biodégradables, 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 tous les pays où le Groupe est implanté.

À l'horizon 2030 Bel souhaite aller encore plus loin en développant des concepts d'emballages réutilisables, comestibles, biodégradables, etc. L'écoconception sera basée sur deux piliers fondamentaux : l'impact environnemental neutre de nos emballages sur l'ensemble de leur cycle de vie et l'expérience unique et mémorable qu'ils délivreront. Définie en 2020, cette vision ambitieuse fixe un nouveau cap pour le Groupe, et vient compléter la politique « Emballages responsables » existante, en précisant les leviers, challenges et outils qui permettront au Groupe de converger vers cette ambition d'ici 2030.

Gouvernance

La politique emballages responsables est portée par la Direction innovation packaging, au sein de la division RID ⁽³⁾, et la Direction RSE. La Direction innovation packaging travaille sur la conception des packagings par typologie de produits. En complément, Bel a constitué en 2020 une équipe de cinq ingénieurs entièrement dédiés aux projets de rupture et à la vision 2030 du Groupe. Ces équipes collaborent de manière étroite avec les marques, et s'assurent de l'intégration du volet « emballages responsables » dans leur feuille de route RSE.

(1) Les données chiffrées présentées dans ce paragraphe n'incluent pas MOM et ne couvrent que partiellement Safilait et Bel Rouzaneh.

(2) <https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/emballages-responsable.pdf>.

(3) Recherche, innovation, développement.

3.5.1 ÉCOCONCEVOIR SES EMBALLAGES ET UTILISER DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES

Plan d'actions

Réduire et simplifier la composition des emballages via l'écoconception

L'écoconception des emballages constitue un pilier fondamental de la stratégie de Bel, qui l'applique à toutes les étapes de la vie d'un emballage, depuis sa conception jusqu'à sa fin de vie. À travers l'écoconception, le Groupe agit sur deux leviers clés : la réduction des quantités d'emballages utilisés à la source au minimum jusqu'au développement du vrac, et la simplification de la composition des emballages, en privilégiant les emballages mono-matériaux et en limitant le nombre de petits matériaux secondaires. En 2020, plus de deux tiers du portefeuille produits a été scanné au crible d'une grille d'écoconception développée par Bel, afin de réaliser un diagnostic précis de la situation actuelle.

Sur les dernières années, les efforts déployés par Bel ont permis de réduire l'épaisseur des feuilles d'aluminium des portions La Vache qui rit et Kiri qui ne sont plus que de 10 à 12 microns, et de réduire de 9 % la quantité de plastique utilisée dans l'emballage de la barquette de Leerdammer en tranches. En 2020, Bel a travaillé sur la marque Boursin pour supprimer la couche en plastique polyéthylène de son étui et réduire ainsi la quantité d'emballage utilisée. Au total, à fin 2020, plus de deux tiers du portefeuille produits a fait l'objet d'un diagnostic éco-conception.

A partir de 2021, cette approche globale de l'écoconception sera systématiquement appliquée pour tous les emballages mis sur le marché à tous les stades de conception (lors de l'innovation, de l'activation ou de la rénovation), et en prenant en compte la réalité du marché auquel le produit est destiné, afin de trouver les solutions les plus adaptées. Bel va lancer en 2021 un outil d'analyse de cycle de vie coconstruit avec le cabinet de conseil expert en ACV Quantis, et un Guide d'éco-conception pour permettre aux équipes intervenant dans la conception des emballages de prendre les choix les plus responsables, en accord avec la politique du Groupe.

Sur le plus long-terme, Bel a l'ambition de progressivement faire disparaître les emballages de ses produits. Le Groupe est mobilisé dès à présent pour trouver des solutions innovantes. Par exemple, en 2020, Bel a lancé le Babybel en vrac dans des magasins pilotes du réseau Day by Day en France.

Prioriser les matériaux à base de matière végétale

Toujours dans cette approche d'écoconception, Bel souhaite privilégier systématiquement les matériaux à base de matières végétales et biodégradables, en priorisant un approvisionnement plus local quand cela est possible et en limitant au maximum le recours au plastique. En 2019, Bel utilise déjà 70 % de matériaux à base de matières végétales.

Toutefois, lorsque l'utilisation du plastique s'avère nécessaire, par exemple pour des raisons techniques ou pour assurer un niveau de conservation optimale, Bel applique les lignes directrices suivantes :

- **limiter les quantités de plastique utilisées au strict minimum ;**
- **100 % du plastique utilisé doit être prêt au recyclage afin de favoriser son intégration dans l'économie circulaire.**
 - En 2020, c'est déjà le cas pour 62 % du plastique utilisé par le Groupe. Le Groupe développe des innovations pour favoriser la recyclabilité : ainsi en 2020, une innovation a été lancée sur la gamme Mini Babybel en Europe afin d'utiliser une cellophane biosourcée *home compostable* ;
- **quand cela ne compromet pas les exigences de qualité et de sécurité des produits et techniquement faisable, un approvisionnement en plastique recyclé doit être privilégié afin de réduire le besoin d'extraction fossile nécessaire à la production de plastique vierge.**
 - Le Groupe s'est ainsi engagé à passer à 50 % de rPET d'ici 2025.
 - En 2020, Bel a considérablement augmenté la part de plastique recyclé contenu dans l'emballage de la marque Leerdammer, la faisant croître de 24 % à 30 % de rPET. Au Portugal, la marque Limiano du Groupe s'est distinguée par l'intégration de 30 % de plastique recyclé postconsommation (PRC) issu de bouteille en PET recyclées, dans les emballages de ses produits de snacking ;
- **aucun plastique provenant des usines de Bel ne doit être mis en décharge.**

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Concevoir des emballages responsables

Utiliser des matériaux recyclés, certifiés, ou provenant 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 utilisés dans la composition des emballages proviennent de fibres soit recyclées, soit certifiées ou issues de l'agriculture durable, afin de préserver les écosystèmes naturels, et de lutter contre la déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »). Par exemple, le papier utilisé par le Groupe intègre soit des fibres recyclées soit des fibres vierges certifiées comme étant issues de forêts gérées durablement et préservant la biodiversité (FSC, PEFC, SFI, CSA, etc.).

En 2020 :

- 96 % des emballages en papier/carton de Bel intègrent plus de 85 % de fibres recyclées et/ou sont d'origine certifiée ;
- 3 % des emballages en papier/carton intègrent majoritairement des fibres recyclées et/ou sont d'origine certifiée ;
- moins de 1 % des emballages en papier/carton sont en fibres vierges non certifiées du fait principalement d'absence d'offre locale et pour lesquels des alternatives sont à l'étude.

Une approche spécifique pour l'aluminium et la cire

Pour d'autres matières premières comme l'aluminium et la cire, Bel développe des approches sur-mesure.

L'aluminium représente seulement 6 % des tonnages d'emballage du Groupe, mais occupe une place symbolique dans le portefeuille de marques Bel puisque la majorité des produits Bel est emballée avec de l'aluminium et qu'il est le matériau le plus lourd en poids carbone parmi l'ensemble des matériaux utilisés par le Groupe (24 % du poids carbone des emballages). C'est pourquoi le Groupe contribue activement à sa gestion responsable, et est membre actif de l'initiative *Aluminium Stewardship Initiative depuis 2017* (ASI). Bel travaille actuellement à la certification de son usine à Sablé-sur-Sarthe.

Par ailleurs, 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 biodégradables d'ici 2025. Bel explore actuellement plusieurs pistes (cires à base de matières biosourcées), avec la participation de ses fournisseurs, à travers une approche d'innovation ouverte.

3.5.2 ENCOURAGER ET FACILITER LE RECYCLAGE DE SES PRODUITS

Plan d'actions

100 % des emballages sont éco-conçus pour être prêts au recyclage et/ou biodégradables, selon le pays de destination

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 biodégradables d'ici 2025. Ainsi, dès la phase de conception des emballages, Bel va étudier les filières existantes dans les pays de distribution de ses produits, et choisir la solution la plus favorable d'un point de vue environnemental et la plus adaptée aux réalités du pays (recyclabilité ou biodégradabilité).

Pour y parvenir, le Groupe favorise en priorité les matériaux à base de papier et d'aluminium, tous deux 100 % prêts au recyclage. Par ailleurs, en ce qui concerne le plastique, Bel favorise les emballages mono-matériau pour garantir leur recyclabilité.

Par ailleurs, Bel va lancer en 2021 un outil d'analyse de cycle de vie coconstruit avec Quantis, qui lui permettra d'identifier, dès la phase de conception, la solution la moins impactante pour l'environnement, en fonction du pays où le produit est distribué.

En 2020, 82 % des emballages des produits Bel sont prêts au recyclage et/ou biodégradables. La performance en retrait par rapport à 2019 s'explique principalement par le changement de comportement à l'achat du consommateur dans le cadre de la Covid. En effet, les achats en vrac et les packagings de grand format en carton ou en brique ont été délaissés au profit de produits dont les emballages ne sont pas prêts au recyclage et/ou biodégradable.

Dans une dynamique d'amélioration continue et de transparence, il est également à noter que le Groupe MOM réalise depuis cette année le reporting sur cet indicateur.

Encourager et faciliter le recyclage

En communiquant clairement auprès des consommateurs

Bel souhaite aider ses consommateurs à adopter les bons gestes de tri, afin de garantir des conditions d'élimination des emballages optimales. 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 encore à date, le Groupe modifie progressivement ses emballages pour préconiser des gestes citoyens et limiter les quantités de déchets jetés dans la nature.

Ainsi, aux États-Unis en 2020, Bel a rejoint l'initiative How2Recycle, qui vise à établir un système d'étiquetage normalisé afin de communiquer clairement les instructions de recyclage au public. Plusieurs produits distribués par le Groupe sont désormais porteurs des logos développés par cette initiative.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Concevoir des emballages responsables

En nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballages

Bel accompagne le développement de filières de collecte et de recyclage à travers diverses initiatives.

Ainsi, le Groupe a rejoint en 2020 le « Pacte national sur les emballages plastiques » soutenu par le ministère de la Transition écologique et solidaire, 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'écoconception. Les entreprises

signataires devront rendre compte de manière annuelle et publique sur 15 indicateurs quantitatifs définis par le Pacte.

Le Groupe a également rejoint en 2020 la coalition *Consumer Goods Forum* pour soutenir le développement de filières à responsabilité élargie des producteurs dans les pays où le Groupe distribue ses produits.

Enfin, le Groupe est un membre actif du Club de l'emballage léger en aluminium et acier (CELAA) qui vise à améliorer le tri et le recyclage des petits emballages en aluminium et en acier en France, en partenariat avec Citeo et a cocréé l'Areme, une initiative similaire en Belgique, depuis 2016. De plus, en 2019, Bel Maroc a cocréé, aux côtés d'autres acteurs de l'agroalimentaire⁽¹⁾ une « Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages ».

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020 ^(b)	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables	81 % ^(a)	84 % ^(a)	82 % ^(a) 53 % ^(b)	100 % ^(a)	

(a) Hors sous-traitance, hors MOM.

(b) Donnée MOM.

FAITS MARQUANTS 2020

- Développement de la vision 2030 du Groupe, avec l'ambition que l'emballage du futur doit être conçu pour disparaître.
- Expérimentation du Mini Babybel en vrac dans quelques magasins pilotes du réseau Day By Day en France.
- Utilisation d'une cellophane biosourcée compostable pour la gamme Mini Babybel en Europe.
- Augmentation de la part de plastique recyclé contenu dans l'emballage de la marque Leerdammer de 24 % à 30 % de rPET.
- Intégration de 30 % de plastique recyclé postconsommation (PRC) dans les emballages des produits de snacking de la marque Limiano.

PRIORITÉS 2021

- Appliquer les principes d'éco-conception de manière systématisée pour tous les emballages mis sur le marché.
- Rendre le guide d'éco-conception distribué aux équipes packaging plus opérationnel, pour permettre aux équipes de prendre systématiquement les choix les plus responsables, en accord avec la politique Groupe.
- Lancer un outil d'analyse de cycle de vie.
- Poursuivre les recherches autour de la cire et de la suppression progressive des emballages.

(1) Les autres membres fondateurs sont Coca-Cola Export Company, Unilever, Centrale Danone, Procter & Gamble, Les Eaux Minérales d'Oulmès et Nestlé Maroc.

3.6 LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

3.6.1 LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Définition de l'enjeu

Le changement climatique constitue l'un des principaux enjeux de notre temps. C'est pourquoi Bel considère que la lutte contre le changement climatique est un enjeu stratégique prioritaire pour le Groupe, impliquant un besoin d'agir durablement pour transformer l'Entreprise (passant notamment par une évolution du mix produit et du mix énergétique).

Membre depuis 2017 de l'initiative Science Based Targets, les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe ont été validés en 2019. Ces objectifs de réduction sont en ligne avec l'accord de Paris et couvrent l'ensemble de sa chaîne de valeur du Groupe, depuis l'amont agricole jusqu'au transport, l'emballage.

Par ailleurs, en matière de reporting climat, Bel reconnaît les recommandations formulées par la TCFD⁽¹⁾. Un plan d'action sera déployé pour aligner le reporting climat avec ces recommandations.

Aperçu du bilan carbone global de Bel

Le bilan carbone global du Groupe, actualisé en 2020 en suivant les lignes directrices du Greenhouse Gas Protocol⁽²⁾ a permis d'estimer le total des émissions du Groupe pour l'année 2019 à 6 millions de tonnes d'équivalent CO₂. Il démontre que la production de matières premières représente 72 % des émissions totales du Groupe, viennent ensuite les émissions générées par le transport amont et aval (13 %), les emballages (4 %) et les scopes 1 & 2 (4 %)⁽³⁾. La diminution des émissions de gaz à effet de serre constatée sur le scope 3 s'explique principalement par une diminution des émissions liées au lait et matières premières laitières, grâce aux plans d'actions déployés sur l'amont laitier durable, à l'accélération du développement de produits à base de matières premières végétales, et aux diagnostics carbone réalisés sur les fermes⁽⁴⁾.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Bel sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Quantité totale estimée = 6 millions de tonnes éq. CO₂

	2018	2019
Scopes 1 & 2^(c)	3,5 %	3,8 %
Scope 3^(d)	96,5 %	96,2 %
• Dont Achat de matières premières	72,3 %	71,5 %
• Dont Achat d'emballages de produits finis	3,8 %	4,1 %
• Dont Production sous-traitée	3,9 %	2,7 %
• Dont Achats d'autres biens et services	2,3 %	2,8 %
• Dont Achats de biens d'équipement	1,2 %	0,9 %
• Dont Transport amont (matières premières et emballages) ^(a)	4,8 %	4,9 %
• Dont Transport aval (produits vendus et coproduits) ^(b)	7,3 %	8,3 %
• Dont Produits vendus (seconde transformation ou fin de vie des produits/emballages)	0,8 %	0,9 %

(a) Matières premières, emballages et autres intrants.

(b) Produits vendus et co-produits.

(c) Le « scope 1 » correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) utilisées dans les usines du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations ; ce périmètre intègre aussi les émissions des véhicules que le Groupe possède ou contrôle. Le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid.

(d) Le « scope 3 » correspond aux autres émissions indirectes, notamment les achats de matières premières laitières, les emballages de produits finis, le transport amont et aval. Certaines émissions quantifiées mais négligeables n'ont pas été intégrées au tableau ci-dessus (traitement des déchets générés par les opérations, déplacements professionnels et domicile/travail...).

(1) Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Voir « Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD ».

(2) <http://ghgprotocol.org/>

(3) Ce bilan carbone n'intègre pas les impacts de la transformation des coproduits du Groupe lorsqu'ils sont vendus à des tiers.

(4) Ces diagnostics permettent au Groupe d'utiliser des facteurs d'émissions spécifiques, plus précis que les facteurs d'émissions génériques utilisés jusqu'alors.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Organisation et gouvernance

La stratégie Climat de Bel est portée par la Direction de l'environnement du Groupe et la Direction RSE travaillant en collaboration étroite avec différentes Directions industrielles, ingénierie, achat, logistique, RID.

RISQUES RELATIFS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Type	Risques liés au changement climatique	Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
Risques de transition	Risques réglementaires		
	Risque à long terme Entrée en force de nouvelles réglementations relatives à l'énergie, aux émissions de gaz à effet de serre ou au prix du carbone.	Ces réglementations pourraient augmenter les coûts opérationnels pour Bel.	Bel a défini sa trajectoire 2 °C dans le cadre de l'initiative <i>Sciences Based Target</i> . Le Groupe met en place des plans d'actions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités directes et indirectes (voir section « Plans d'actions » ci-dessous). Des ressources financières sont allouées dans un plan d'investissement pluriannuel pour tenir les engagements SBTi.
	Risques réputationnels		
	Risque à long terme Préférences des consommateurs pour des produits moins émetteurs de GES.	Ce risque pourrait impacter les ventes et parts de marché de Bel.	À travers sa nouvelle identité <i>For All. For Good</i> , le Groupe a l'ambition d'offrir à ses consommateurs une alimentation plus saine et responsable pour tous. Le Groupe a identifié pour cela 5 priorités, détaillées tout au long de ce document dont la lutte contre le changement climatique. Bel a pris la mesure de la nécessité de transformer ses marques et ses produits.
	Risques de marché		
	Risque à long terme Volatilité du prix de l'énergie.	Ce risque pourrait augmenter les coûts opérationnels pour Bel (exemples : coûts de production et de transformation des matières premières et produits, coûts de stockage, etc.).	Bel a pris des engagements forts pour réduire les consommations d'énergie tout au long de sa chaîne de valeur (voir section « Plans d'actions » ci-dessous).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Type	Risques liés au changement climatique	Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
Risques physiques	Risques chroniques		
	Risques à long terme - Variabilité des précipitations pouvant affecter les réserves d'eau à proximité des bassins laitiers de Bel et sites de production industriels. - Variabilité du climat et de la météo pouvant affecter l'approvisionnement, la qualité et le prix des matières premières agricoles utilisées (exemples : fruits). - Variabilité des conditions pédoclimatiques pouvant affecter la production d'alimentation animale locale. - Inadéquation entre territoire d'implantation et production laitière.	- Les bassins laitiers et sites de production de Bel pourraient manquer d'eau ou en recevoir en trop grande quantité, ce qui pourrait conduire à une hausse des coûts opérationnels et des difficultés de production. - La variabilité du prix des matières premières pourrait engendrer une hausse des coûts pour Bel. - L'impact sur la production d'alimentation animale pourrait augmenter les coûts de production du lait et produits laitiers. - Les difficultés de production laitière pourraient engendrer une baisse de la disponibilité autour de sites industriels en lait.	Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole (voir section « Plans d'actions » ci-dessous).
Risques physiques	Risques ponctuels		
	Risques à long terme Risque d'exposition des bâtiments et installations du Groupe et de ses fournisseurs à des catastrophes naturelles (tremblement de terre, incendie, inondations, etc.).	Ce risque pourrait engendrer la perte d'un site industriel stratégique et se traduire par des coûts opérationnels élevés et des difficultés de production.	Bel prend en compte ces risques lors de la construction d'un nouveau site, en sélectionnant des lieux d'implantation moins exposés aux événements climatiques extrêmes et/ou en concevant des bâtiments adaptés. Par ailleurs, Bel a souscrit à une assurance « Dommages aux biens/Pertes d'exploitation » qui couvre les installations du Groupe contre les conséquences d'événements naturels extrêmes (ex : tremblement de terre, tempêtes, inondation, pluies torrentielles, ouragans, etc.). Les conséquences pour Bel de la défaillance d'un de ses fournisseurs suite à un phénomène climatique extrême sont également couvertes. Enfin, les assureurs de Bel sont impliqués dès la conception des usines et réalisent des audits périodiques des installations du Groupe pour vérifier leur niveau de sécurisation, identifier les mesures à prendre le cas échéant et adapter les couvertures d'assurance aux besoins de chaque site.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Politiques

Politique environnementale

Le Groupe dispose d'une politique environnementale interne formalisée depuis 2014, mais déjà initiée depuis 2008, qui présente les ambitions de Bel et fixe des lignes directrices pour les atteindre, sur les enjeux relatifs au climat et à l'eau. Suite à l'adoption de cette politique, le Groupe s'est fixé pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et notamment d'atteindre la neutralité carbone sur ses scopes 1 & 2 à horizon 2025. Une politique encore plus ambitieuse sur les engagements liés à la lutte contre le réchauffement climatique sera publiée en 2021.

Programme *Science Based Targets*

Le Groupe s'est engagé depuis 2017 dans l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), 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 gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3). En 2019, Bel s'est fixé les objectifs suivants, validés par le comité technique de l'initiative SBTi :

- réduire de - 42 % ses émissions sur les scopes 1 & 2 (en t eq. CO₂/tonne produits) d'ici 2030 par rapport à 2017 ;
- réduire de - 27 % ses émissions sur le scope 3 (en t eq. CO₂/tonne produits) d'ici 2030 par rapport à 2017.

Autres politiques

Plusieurs autres politiques adoptées par le Groupe contribuent indirectement à réduire les émissions de gaz à effet de serre de Bel : c'est par exemple le cas de la politique « Emballages responsables » (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »), « Déforestation » (voir paragraphe 3.6.2. « Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation ») et des politiques relatives à l'amont laitier (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »).

Plan d'actions

Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3

Matières premières agricoles

Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe (72 %) la réduction des émissions de GES liées à ce poste sera déterminante dans l'atteinte des objectifs définis dans le cadre de l'initiative *Science Based Targets*.

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. Afin de mettre en œuvre des actions concrètes et mesurables, Bel et le WWF France ont signé depuis 2012 un

partenariat avec un objectif commun : limiter les impacts environnementaux liés à la production laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Bel utilise de nombreux outils (CAP2'ER, ANCA, *Cool farm tool*, etc.) pour mesurer l'impact environnemental des fermes laitières (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »). Utilisés dans plus de 70 % des fermes réparties dans les différents bassins laitiers⁽¹⁾ du Groupe, ces outils ont permis de recenser de nombreuses pistes d'amélioration à proposer aux producteurs de lait. En créant une discussion privilégiée avec l'éleveur sur son impact environnemental, ces outils ont également permis à Bel d'accompagner la transformation de ses fournisseurs.

Par ailleurs, l'accélération du positionnement du Groupe sur le segment végétal contribue aux objectifs globaux de réduction des émissions de GES sur toute la chaîne de valeur, en participant au rééquilibrage des parts d'alimentation d'origine végétale et animale et en développant des filières végétales durables qui encouragent l'agriculture régénératrice.

Transport/distribution

Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de gaz à effet de serre, 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 les pays, 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. Le Groupe étudie également les alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de gaz à effet de serre.

En 2020, Bel est devenu partenaire du programme FRET 21, une initiative multipartite ayant pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant du transport aval en utilisant différents leviers, notamment le transport multimodal, le taux de remplissage et des carburants verts.

Emballages

En tant qu'acteur majeur du snacking sain, Bel doit faire face aux défis liés aux emballages. 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 »).

En avril 2020, le Groupe Bel a rejoint *Le Club des Entrepreneurs pour le Climat*, créé en 2019 par l'*Institut Orygeen*⁽²⁾, un groupe de chefs d'entreprises familiales françaises qui s'engagent dans la lutte contre le changement climatique sur des projets innovants et collaboratifs afin d'agir sur leur empreinte carbone. Bel participe ainsi à des groupes de travail comme le développement de l'utilisation des biocarburants, le transport amont/aval à hydrogène vert, la production et consommation d'électricité renouvelable locale via les PPA (*Power Purchase Agreement*).

(1) À l'exception du bassin laitier canadien en cours d'étude.

(2) L'*Institut Orygeen* est une association à but non lucratif, fondée en 2014, ayant pour mission d'inciter les industriels à agir sur leur performance énergétique. Pour cela, il mène différentes actions destinées à informer sur l'efficacité énergétique dans l'industrie et à valoriser les actions mises en place.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Réduire les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 & 2

Bilan des émissions de gaz à effet de serre scopes 1 & 2

Les émissions de gaz à effet de serre 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 gaz à effet de serre.

Le Groupe travaille sur ces différentes sources d'émissions pour diminuer l'intensité carbone de sa production et atteindre la neutralité carbone de ses scopes 1 & 2 à 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'actions pour les réduire. Des audits sont régulièrement réalisés pour identifier des bonnes pratiques et suivre l'avancement des plans d'actions. En 2020, 3 sites ont fait l'objet d'audits approfondis afin de définir des plans d'actions spécifiques à la transition et à l'efficacité énergétiques. De plus, 21 sites industriels ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

Les plans d'actions mis en place par les sites industriels de Bel suivent une approche en deux étapes :

1. réduction de l'empreinte énergétique de ses activités ;
2. recours aux énergies renouvelables.

Réduction des consommations énergétiques des sites industriels

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte énergétique de ses sites. Une part des 8 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2020 est dédiée à cette réduction ; près de 69 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2020 pour réduire l'empreinte environnementale.

Le programme Esabel (*Energy 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'actions pour les réduire.

Pour diminuer sa dépendance aux énergies fossiles et limiter progressivement ses émissions de GES, Bel donne la priorité aux actions de réduction de ses consommations énergétiques : elles sont en effet à l'origine de 93 % des émissions générées par les sites industriels.

Les processus de production de produits laitiers sont en effet très consommateurs d'énergie, notamment la pasteurisation du lait pour assurer une qualité irréprochable de cette matière première sensible aux contaminations bactériologiques et le stockage au froid des produits finis. Afin de limiter leur consommation d'énergie, les sites industriels récupèrent systématiquement l'énergie en fin de traitement pour l'utiliser en début de traitement. Dans le but d'améliorer l'efficacité énergétique des sites industriels, Bel a par exemple mis en place en 2020 deux projets de récupération de l'énergie à l'aide de pompes à chaleur. Cependant, depuis le début de la pandémie Covid-19, les machines de production doivent être régulièrement arrêtées pour être désinfectées, limitant la récupération et augmentant la consommation d'énergie.

Recours à des énergies d'origine renouvelable

Le Groupe recourt par ailleurs aux énergies renouvelables, toujours en adéquation avec les enjeux locaux des sites (disponibilité des énergies d'origine renouvelable, faisabilité technique et impact économique).

Bel dispose ainsi de deux chaudières biomasse qui représentent aujourd'hui 11 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur. En 2020, des capteurs photovoltaïques ont été installés sur son site Song Than 3 (Vietnam) et permettent de couvrir 7 % de la consommation du site.

De plus, le Groupe achète de l'électricité d'origine renouvelable pour les sites de Vale de Cambra (Portugal) et pour l'ensemble de ses sites industriels français (dont MOM à partir de 2021) et néerlandais, représentant 47 % de la consommation totale d'électricité du Groupe. Les sites de Chorzele (Pologne), Michalovce (Slovaquie), Brookings (USA), Leitchfield (USA) et Little Chute (USA) prévoient également d'acheter des certificats d'origine dès 2021.

Concernant le périmètre MOM, le site de Chef du Pont dispose d'une chaufferie biomasse, avec pour objectif que près de 70 % de la vapeur en soit issue d'ici 2021.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

	2008	2018	2019	2020	Évolution 2008-2020
Consommation d'électricité (en MWh) ^(a)					
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	189 570	180 935	176 105	- 29 %
Électricité d'origine renouvelable	-	151 141	152 260	155 194	
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	340 712	333 196	331 299	34 %
<i>Dont électricité renouvelable</i>	<i>-</i>	<i>44,4 %</i>	<i>46 %</i>	<i>47 %</i>	
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) ^(a)					
Produits pétroliers et gaz	543 381	503 023	518 208	513 284	- 6 %
Biomasse	-	71 746	70 604	65 846	
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	574 769	588 812	579 130	7 %
<i>Dont biomasse</i>	<i>-</i>	<i>12,5 %</i>	<i>12 %</i>	<i>11 %</i>	
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) tous produits B-to-C et B-to-B ^(a)					
Électricité	0,68	0,43	0,41	0,41	- 39 %
Produits pétroliers et gaz	1,5	0,63	0,63	0,63	- 58 %
Biomasse	-	0,09	0,09	0,08	

(a) Total Groupe.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre ^(a)	2018	2019	2020
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	55,3 %	57,0 %	57,6 %
Liées à la consommation de biomasse	0,8 %	1,0 %	0,7 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	2,8 %	3,0 %	2,2 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	4,2 %	4,0 %	4,2 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	36,9 %	35,0 %	35,3 %

(a) Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2	2017	2018	2019	2020	Évolution 2008-2020	Évolution 2017-2020
kg éq. CO ₂ /tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)	291	288	282	278	- 60 %	- 4,5 %
Tonnes éq. CO ₂	226 734	230 061	230 412	224 932	- 11 %	- 0,8 %

Enfin, en vue d'atteindre l'objectif de neutralité carbone sur ses scopes 1 & 2, 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 dans le cadre des activités de Bel. En parallèle de ces travaux, une stratégie de neutralisation est en cours de préparation.

Augmenter la résilience de la production agricole

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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

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'actions pour augmenter leur résilience au changement climatique et au stress hydrique à horizon 2025 (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à réduire son empreinte carbone globale par la neutralité carbone de ses opérations ^(a)	Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	288	282	278	0	

(a) Scopes 1 et 2.

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Évolution 2017-2019	Objectif de réduction 2017-2025	Objectif de réduction 2017-2030	Avancement
Réduire son empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'accord de Paris ^(a)	Bilan carbone global (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	8 653	8 198 ^(b)	7 433 ^(b)	- 14 %	- 15 %	- 27,5 % ^(c)	

(a) Scopes 1, 2 et 3.

(b) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2018 peut être présentée pour cet indicateur.

(c) Cet objectif de - 27,5 % en 2030 par rapport à 2017 pour les scopes 1, 2 et 3 est aligné avec l'objectif sur les scopes 1 et 2 (- 42 %) et l'objectif sur le scope 3 (- 27 %) validé par le Science Based Target.

FAITS MARQUANTS 2020

- Lancement de deux projets de récupération d'énergie par pompe à chaleur.
- Intégration au programme FRET 21 pour limiter les émissions carbonees liées au transport.
- Préparation d'une nouvelle trajectoire ambitieuse à horizon 2035 sur la lutte contre le changement climatique.

PRIORITÉS 2021

- Poursuivre la transition énergétique des sites vers l'utilisation d'énergies renouvelables et le déploiement de solutions d'efficacité énergétique.
- Mettre à jour la politique environnementale.
- Construire les feuilles de route avec les sites industriels afin d'optimiser la gestion de l'énergie.

3.6.2 PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ ET LUTTER CONTRE LA DÉFORESTATION ET LA CONVERSION D'ÉCOSYSTÈMES

Définition de l'enjeu

En tant qu'acteur mondial du marché du snacking sain, laitier, végétal et fruitier en portions individuelles, Bel travaille au quotidien pour contribuer au défi de nourrir 10 milliards d'individus en 2050 sans compromettre les ressources de la planète. Ce défi ne pourra être relevé que si les entreprises intègrent pleinement la protection de la biodiversité dans le développement de leur activité.

La biodiversité peut être définie comme « la diversité au sein des espèces et entre espèces ainsi que celle des écosystèmes » ⁽¹⁾. Les espèces évoluent, interagissent, ce qui permet le fonctionnement des écosystèmes. De ce fonctionnement, les sociétés humaines retirent des services et des avantages écologiques de diverses natures : services d'approvisionnement (nourriture, matériaux, etc.), de régulation (pollinisation, stockage du carbone, épuration des eaux, etc.) et des services culturels (lien social, loisirs, identité, etc.) ⁽²⁾.

(1) United Nations, 1992.

(2) Rapport WWF, Into the wild (p.16), 2019.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Or, cette biodiversité est en danger. Selon un rapport des Nations Unies publié en 2019, près d'1 million d'espèces sont menacées d'extinction dans un futur proche.

Bel dépend de cette biodiversité : par exemple plus de 75 % des cultures nécessitent la pollinisation par les insectes⁽¹⁾. C'est pourquoi Bel est convaincu qu'il est essentiel d'agir dès maintenant, en remettant le vivant au centre de ses considérations. Cette conviction s'est traduite en 2020 par l'adoption d'une politique biodiversité⁽²⁾ et d'un plan d'action afin d'embrasser l'ensemble des enjeux de la biodiversité et d'agir de manière responsable à toutes les étapes de la chaîne de valeur :

Dès l'amont, là où sont produites les matières premières ensuite utilisées par le Groupe ;

Dans les sites de production où les produits sont élaborés ;

Et jusqu'à l'aval des activités, comme le devenir des emballages.

Parmi les enjeux de la biodiversité, Bel s'implique particulièrement dans la lutte contre la déforestation et dans la préservation des écosystèmes comme présenté dans sa politique sur les forêts et les écosystèmes naturels⁽³⁾. En effet, en tant qu'entreprise agro-alimentaire, le Groupe est conscient de sa responsabilité à adresser ces deux défis et s'engage à éliminer les risques de conversion⁽⁴⁾ d'écosystèmes naturels, incluant la déforestation, dans les chaînes d'approvisionnement de ses matières premières clés à horizon 2025.

Les matières premières clés dont la production pourrait contribuer, directement ou indirectement, à la déforestation et à la conversion d'écosystèmes naturels sont :

L'alimentation animale (tourteaux de soja et Palm Kernel Expellers) utilisée par les producteurs laitiers partenaires pour nourrir leurs animaux ;

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 ;

Les emballages à base de carton et papier utilisés pour emballer les produits ou à des fins marketing.

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⁽⁵⁾. Cette politique détaille les engagements du Groupe sur trois volets :

D'une part, la volonté d'atteindre les objectifs fixés à horizon 2025 en matière de préservation et de restauration des écosystèmes naturels. Pour cela, le Groupe s'appuie notamment sur des politiques dédiées : celle pour la préservation des forêts et des écosystèmes naturels⁽⁶⁾ qui fixe l'objectif ambitieux qu'aucune des matières premières clés du Groupe ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici 2025 ;

- D'autre part, l'engagement du Groupe à évaluer son empreinte biodiversité, pour fixer des objectifs robustes fondés sur une approche scientifique. Pour ce faire, le Groupe travaille à la définition de seuils écologiques locaux et à la mesure de son empreinte biodiversité globale, tout au long de sa chaîne de valeur ;
- Enfin, 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.

Plan d'actions

À toutes les étapes de sa chaîne de valeur, le Groupe Bel identifie des leviers d'actions et projets en faveur de la biodiversité, et définit des objectifs à moyen et long termes pour répondre aux défis posés.

Agir en faveur de la biodiversité

Bel s'engage à encourager et développer des filières responsables et à limiter au maximum l'impact de ses activités sur la biodiversité. Dans ce but, Bel 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. Ces objectifs ont été validés par un Comité de pilotage formé d'entreprises, de réseaux d'entreprises, des pouvoirs publics, d'ONG environnementales et de scientifiques.

Par ailleurs, le Groupe a intégré en 2020 le Science-Based Target Network Corporate Program. De la même façon que le SBT for Climate, le collectif a pour but de concevoir une méthodologie de calcul robuste et scientifique permettant aux entreprises d'élaborer des objectifs alignés sur une trajectoire fondées sur les limites planétaires, celles de la biodiversité.

Enfin, le Groupe participe également au Laboratoire Capital Naturel animé par WWF France et la Chaire de comptabilité écologique dont les objectifs sont de favoriser l'utilisation de ces outils de préservation de la biodiversité.

(1) *The assessment report on pollinators, pollination and food production, IPBES, 2016.*

(2) *La politique biodiversité est accessible sur le site internet du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/10/groupe-bel-politique-biodiversit-fr.pdf>).*

(3) *La politique Bel sur les forêts et les écosystèmes naturels est également disponible sur le site internet du Groupe (<https://www.groupebel.com/wp-content/uploads/2019/10/forets-et-ecosystemes-fr.pdf>).*

(4) *La conversion est le changement d'un écosystème naturel vers une autre utilisation des terres. Il comprend les enjeux de déforestation (perte de forêt naturelle).*

(5) *Pour plus d'informations, la politique biodiversité est accessible sur le site internet du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/10/groupe-bel-politique-biodiversit-fr.pdf>).*

(6) *Pour plus d'information, la politique Forêts et écosystèmes naturels est accessible sur le site du Groupe Bel (<https://www.groupebel.com/wp-content/uploads/2019/10/forets-et-ecosystemes-fr.pdf>).*

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Améliorer l'impact de la production des ingrédients qui entrent dans la composition des recettes du Groupe

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 »). Le pâturage contribue notamment à diminuer la quantité de fourrage et de concentrés achetés pour les vaches laitières, et permet d'améliorer la qualité de l'eau qui s'infiltre dans les sols en rechargeant les nappes phréatiques et les cours d'eau qui en dépendent.

Développer des pratiques de culture durables

Le Groupe est activement engagé pour promouvoir des pratiques de culture durables comme par exemple la rotation des cultures et les couverts végétaux car ces pratiques permettent de préserver la biodiversité (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »). Dans le cadre de la définition, par une méthodologie SBTN, d'une trajectoire biodiversité, le Groupe travaille également à la définition de seuils écologiques à ne pas dépasser afin d'assurer la pérennité des espèces et des écosystèmes.

Encourager les exploitations associant cultures et élevages

A travers son programme Farming For The Future, Bel identifie des bonnes pratiques d'élevages auprès des éleveurs Bel dans des bassins laitiers pilotes. 9 projets ont ainsi été sélectionnés, mettant en œuvre des pratiques contribuant à la préservation de la biodiversité telles que la mise en place de pâturages en rotation, l'alimentation animale locale, l'autonomie protéique, de nouveaux mélanges de cultures (betteraves fourragères, lupin, fèves, pois) ou encore la réduction des fertilisants et la réutilisation du lisier.

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. Pour cela, Bel a notamment mis en place un mécénat avec le WWF France afin de sensibiliser, de former et de soutenir les éleveurs d'exploitations laitières aux différentes pratiques d'agroforesterie : la plantation de haies champêtres, de bandes boisées, d'arbres ou encore des plantations forestières.

Contribuer à la préservation des écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement

Bel s'est fixé pour objectif ambitieux d'éliminer les risques de contribution à la conversion d'écosystèmes des trois matières premières clés identifiées que sont l'alimentation animale à travers les tourteaux de soja et les Palm Kernel Expellers (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »), la matière grasse végétale (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre

rigoureux») et les emballages papiers et carton (3.5 « Concevoir des emballages responsables »). Le Groupe évalue l'impact des approvisionnements dans les pays d'origine des matières premières à partir de données actualisées par le WWF-France. Ces données ont été mises à jour en 2020 et certaines origines ont changé de catégorie.

Limitier l'impact de l'élaboration des produits sur la biodiversité

Réduire les émissions de gaz à effet de serre des opérations

Afin de réduire son impact sur le changement climatique et la biodiversité, Bel travaille à la diminution de l'intensité carbone de sa production et à tendre vers la neutralité carbone de ses scopes 1 & 2 à horizon 2025 (Voir paragraphe « 3.6.1. Lutter contre le changement climatique »).

Préserver et valoriser la biodiversité sur les 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 ce partout dans le monde, avec des critères stricts sur la biodiversité. Une réflexion plus générale est menée par Bel pour prendre en compte la biodiversité et l'artificialisation des sols dans chaque orientation d'investissement.

Optimiser la gestion de l'eau en quantité et en qualité

Le Groupe met 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 »).

Optimiser la fin de vie des produits

Travailler sur l'avenir des emballages

Bel travaille à améliorer l'avenir des emballages de ses produits après consommation pour s'inscrire dans l'économie circulaire et réduire au maximum leur impact sur la nature et la biodiversité (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »).

Apporter des informations fiables et utiles au consommateur

Bel est engagé pour clarifier les consignes de tri aussi bien via l'emballage que via divers outils de communication (voir paragraphes 3.2.3 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs » et 3.5. « Concevoir des emballages responsables »).

Réduction du gaspillage alimentaire

Bel participe activement à la réduction du gaspillage alimentaire tout au long de sa chaîne de valeur en travaillant sur les portions, les dates de consommation, le développement de recettes utilisant des coproduits, etc. (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Impact des politiques d'approvisionnement (surface zéro risque de conversion/surface cultivée totale)	-	7,1 %	7,1 %	100 %	

FAITS MARQUANTS 2020

- Formalisation d'une politique biodiversité visant à évaluer l'empreinte biodiversité du Groupe.
- Déploiement d'un projet-pilote avec WWF France et WWF Pays-Bas permettant de définir des seuils écologiques assurant la pérennité des espèces et des écosystèmes.
- Bel rejoint Act4Nature France, Act4Nature International et le Science Based Target Network.

PRIORITÉS 2021

- Participer à la conception dans le cadre du programme *Science-Based Target Network* (SBTN), d'une méthodologie de calcul robuste et scientifique de définition de trajectoire Biodiversité.

3.6.3 UTILISER DURABLEMENT LA RESSOURCE EN EAU

Définition de l'enjeu

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 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, 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

Le Groupe dispose d'une politique environnementale formalisée depuis 2014, qui présente les ambitions de Bel et fixe des lignes directrices pour les atteindre, sur les enjeux relatifs à l'eau et au climat. Une mise à jour de cette politique est prévue pour 2021.

Plan d'actions

Réduction des consommations d'eau de ses sites de production

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte eau de ses sites. Une part des 8 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2020 est dédiée à cette réduction.

Le programme *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'actions pour les réduire. De plus, 21 sites industriels ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

Essentiellement gérée par le service public, l'eau potable entrant dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques).

Depuis le début de la pandémie Covid-19, les protocoles sanitaires imposent que les processus de lavage et de désinfection des machines de production soient plus fréquents, entraînant une hausse de la consommation par rapport à 2019. Cependant, les programmes mis en place ont permis de réduire de 48 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2020.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Consommation d'eau	2008	2018	2019	2020	Évolution 2008-2020
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(a)	12,53	6,52	6,34	6,48	- 48 %
En milliers de m ³ ^(a)	4 553	5 213	5 173	5 242	15 %

(a) Total Groupe.

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. Pour limiter ses impacts négatifs sur les milieux naturels et préserver la biodiversité, le Groupe s'assure que la quantité de charge organique présente dans les rejets des sites, ainsi que leur température sont conformes aux réglementations en vigueur. Les eaux usées sont soit traitées en interne soit traitées par un tiers après un prétraitement Bel. Chaque année, le Groupe dépense plus de 6 millions d'euros pour traiter ses eaux usées.

Par ailleurs, pour éviter tout rejet accidentel dans les milieux naturels, Bel protège les cours d'eau et les points d'écoulement des eaux fluviales jouxtant les sites par des aménagements dédiés.

Enfin, la majeure partie des boues issues des stations d'épuration est valorisée dans des filières de traitement appropriées. Les boues étant riches en éléments fertilisants, une partie d'entre elles est épandue sur des surfaces agricoles, principalement en France, dans le respect des réglementations locales, afin d'éviter toute pollution des eaux et des sols. Ces épandages sont soumis à des autorisations locales, qui précisent les obligations à respecter (plans et surfaces d'épandage, suivi agronomique, etc.).

Afin de limiter la propagation du virus lors de la pandémie Covid-19, les sites industriels ont suivi les recommandations de l'Anses. Ainsi, les eaux de vannes ont été séparées des eaux usées industrielles avant traitement, lorsque c'était possible, et dirigées vers des filières de traitement spécifiques. Des adaptations ont été apportées pour permettre une durée de stockage minimale avant épandage.

	2018	2019	2020	Évolution 2018-2020
Volume total d'eaux usées (en milliers de m³) ^(a)	4 562 ^(b)	4 634 ^(b)	4 603	1 %
Traité en interne	2 079 ^(b)	2 143 ^(b)	2 195	3 %
Traité par un tiers avec d'autres effluents	2 483 ^(b)	2 403	2 408	- 3 %
Répandu en eaux brutes	ND	88	ND	
Volume d'eaux usées par tonne produite				
En m ³ par tonne produite Tous produits B-to-B et B-to-C	5,7	5,75	5,69	- 0,1 %
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(a)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	81,2 ^(c)	81,6 ^(c)	96,9	19 %
Matière en suspension rejetée	30,4 ^(c)	36,8 ^(c)	45,7	50 %
Azote global rejeté	13,0 ^(c)	12,9	24,7	90 %
Phosphore total rejeté	3,4 ^(c)	5,2	3,3	- 3 %
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	5 561	5 731	6 173	
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(a)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 077 ^(d)	1 116	1 080	0,2 %
Azote (en tonnes)	90 ^(d)	96	93	3 %
Phosphore (en tonnes)	81 ^(d)	84	83	2 %

(a) Total Groupe.

(b) Données disponibles pour 27 sites qui représentent 74 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(c) Données disponibles pour 13 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

(d) Données disponibles pour 5 des 7 sites qui pratiquent l'épandage.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Réduction des consommations d'eau liées à la production agricole

Enfin, Bel est également mobilisé pour limiter les besoins en eau agricole, notamment pour les bassins laitiers situés en zone de stress hydrique. Le Groupe participe au programme

français pilote Climalait et lance des études dans les bassins laitiers prioritaires comme le Maroc et l'Iran pour définir des catalogues d'actions pour améliorer la résilience (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » et 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008	- 49 %	- 49 %	- 48 %	- 80 %	

FAITS MARQUANTS 2020

- Dégradation de la performance attendue en termes de réduction des consommations d'eau due aux procédures de désinfection suite à la pandémie Covid-19.
- Suivi des recommandations de l'Anses sur la gestion des rejets dans le milieu naturel lors de la pandémie Covid-19.

PRIORITÉS 2021

- Mettre à jour la politique environnementale.
- Construire les feuilles de route des sites industriels afin d'optimiser la gestion de la ressource en eau.

3.6.4 LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Définition de l'enjeu

Alors qu'une personne sur neuf – soit 795 millions de personnes – dans le monde reste aujourd'hui sous-alimentée ⁽¹⁾, près de 30 % des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine est gaspillé, ce qui représente environ 1,3 milliard de tonnes par an ⁽²⁾.

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 « Faim Zéro ». Limiter le gaspillage fait depuis toujours partie intégrante du modèle même de Bel, la valorisation des co-produits étant à l'origine de certaines de ses marques cœur. La recette de La Vache qui rit a ainsi été inventée en 1921 pour valoriser des surplus de fromages. La recette du Kiri a, quant à elle, été initialement développée afin de réutiliser la crème qui se retrouve en excédent lors de la production de certains fromages. De plus, le format en portion individuelle fait également partie de l'ADN du Groupe et permet de lutter contre le gaspillage alimentaire en permettant une bonne conservation du produit, chaque portion correspondant à la juste dose.

Au-delà du développement de marques issues de la valorisation de co-produits et de produits en portion individuelle, le Groupe œuvre pour réduire le gaspillage alimentaire tout au long de sa chaîne de valeur, depuis la production et la collecte de ses matières premières jusqu'à la consommation des produits finis.

Politiques

Le Groupe a participé à l'élaboration de la Charte anti-gaspillage de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) qui constitue, à la fois pour Bel et pour toute entreprise du secteur, un recueil de bonnes pratiques visant à réduire le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur.

Par ailleurs, Bel a été l'un des premiers acteurs à rejoindre, à l'été 2019, l'initiative de *Too Good to Go France* en partenariat avec d'autres industriels et acteurs de la grande distribution, ayant abouti en 2020 à la formalisation et à la publication d'un Pacte portant sur la réduction du gaspillage alimentaire dû aux dates de consommation. Celui-ci intègre quatre axes de travail :

- éduquer et sensibiliser l'ensemble du public, de façon à faire comprendre qu'un produit dont la date de durabilité minimale est dépassée, peut encore être consommé ;
- clarifier la différence entre « date limite de consommation » et « date de durabilité minimale » pour une meilleure compréhension des consommateurs ;
- optimiser la valorisation des produits exclus des circuits de vente afin d'éviter le gaspillage engendré ;
- collaborer pour harmoniser les bonnes pratiques et optimiser les flux de distribution.

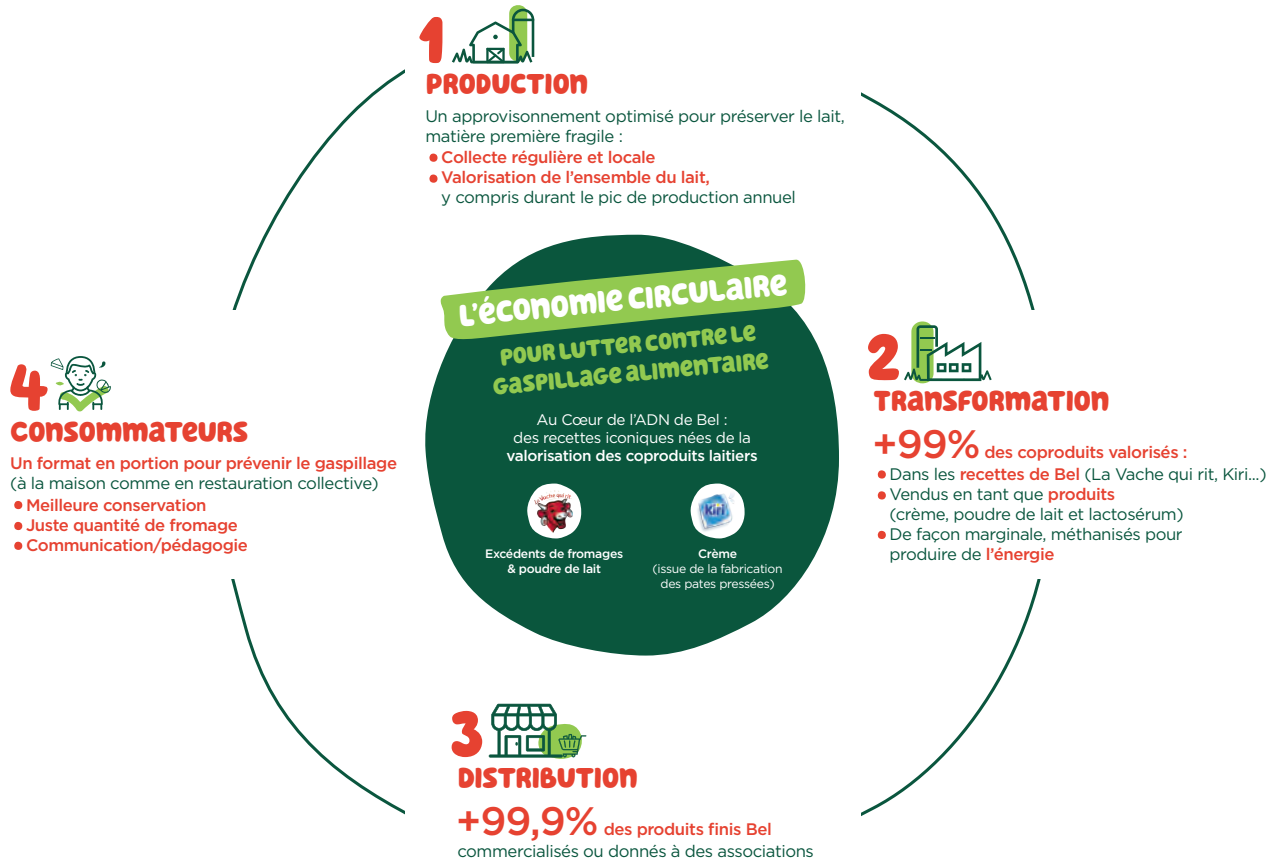
(1) <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals/goal-2-zero-hunger.html#targets>.

(2) <http://www.fao.org/save-food/ressources/keyfindings/fr/>.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Plan d'actions



Production 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 de ses éleveurs partenaires afin de réduire le temps écoulé entre la récolte et la transformation. La totalité du lait produit est collectée, même en cas de surproduction.

Transformation

De nombreux efforts sont effectués dans les usines du Groupe pour limiter au maximum la génération de déchets.

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 sur des durées de vie relativement longues. 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.

Bel s'attache à valoriser les surplus de production laitière et tous les composants du lait collecté, notamment les co-produits de la production fromagère tels que la crème et le lactosérum. Par ailleurs, Bel génère dans tous ses cycles de fabrications des fromages déclassés (pour des raisons esthétiques principalement). Ces surplus de production et co-produits 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). Au global, plus de 99 % des co-produits du Groupe sont valorisés⁽¹⁾.

Distribution

Logistique : Les cartons de regroupement et les plans de palettisation de Bel sont spécialement conçus pour que les produits soient bien protégés lors des nombreuses manipulations dont ils font l'objet (camions, containers, dépôts...) et conservent leur intégrité jusqu'à leur mise à disposition des consommateurs. Les circuits de distribution sont optimisés : l'itinéraire de trajet est défini de sorte que le transport soit fait au plus court entre le lieu de production et le lieu de vente.

(1) Données hors périmètre MOM.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Vente et dons : 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 ou donnés à des associations telles que les Banques alimentaires. En 2020, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts Bel en Europe⁽¹⁾ se sont élevés à 673 tonnes, dont 372 tonnes en France. Considérant que le poids de la portion la plus commune chez Bel est de 25 grammes, Bel a ainsi fait don du fromage de plus de 27 millions de repas distribués par des associations en 2020. Le Groupe s'est organisé pour permettre à ses sites et à ses dépôts logistiques d'effectuer des dons de produits à des banques alimentaires. Dans le contexte de la Covid-19, les équipes de Bel se sont mobilisées pour répondre aux besoins des populations les plus démunies et de nombreux dons de produits ont ainsi été réalisés (Voir paragraphe « 3.1.4 Une mobilisation de toute l'Entreprise pour faire face à la crise sanitaire »).

Partenariats : Bel France, et depuis 2020, Bel Portugal et Materne, travaillent en partenariat avec d'autres industriels et acteurs de la grande distribution dans le cadre de l'initiative *Too Good To Go*. Par ailleurs, le Groupe a rejoint en 2020 le Consumer Goods Forum, initiative internationale permettant à Bel de travailler main dans la main avec d'autres acteurs de l'agro-alimentaire dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette initiative a identifié trois priorités d'actions : élaborer un reporting harmonisé, lutter contre les pertes alimentaires à la récolte, et déployer l'initiative « 10X20X30 » (10 distributeurs engagent autour d'eux 20 fournisseurs pour diminuer de moitié le gaspillage alimentaire à horizon 2030).

Consommation

Chez le consommateur : Le gaspillage chez les consommateurs représente une part importante du gaspillage alimentaire. Selon la Commission Européenne, 42 % du gaspillage alimentaire en Europe se fait au sein du foyer⁽²⁾.

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 de regroupement est entamée.

Un des facteurs clés du gaspillage alimentaire au sein des foyers est la mauvaise compréhension des dates de consommation. En effet, la moitié des consommateurs ne fait pas la différence entre « à consommer jusqu'au » et « à consommer de préférence avant »⁽³⁾. Bel considère la pédagogie, l'information, et la sensibilisation auprès des consommateurs 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 de durabilité minimale (DDM) et la différence avec la date limite de consommation (DLC). En 2020, 17 millions de boîtes rondes La Vache qui rit portaient ce message. Cette initiative a été étendue au Portugal, en Grande-Bretagne et pourra l'être à d'autres pays volontaires. Bel a également sensibilisé ses collaborateurs à la compréhension des dates de consommation à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Alimentation, et les encourage à prendre part à ce combat.

FAITS MARQUANTS 2020

- Lancement du Pacte *Too Good To Go*.
- Explication des dates de consommations sur 17 millions de boîtes rondes La Vache qui rit.
- Participation à la coalition *Fight against Food waste* du *Consumer Good Forum*.

PRIORITÉS 2021

- Poursuivre les engagements du Groupe dans le Pacte *Too Good to Go*, étendre les actions d'information et d'explication des dates de consommation à d'autres marques du Groupe et à d'autres pays.
- Travailler en partenariat avec les acteurs de la distribution à l'international via l'initiative 10 × 20 × 30 du *Consumer Goods Forum*.

(1) Portugal, Suède, Finlande, Norvège, Danemark, République tchèque, Allemagne, Autriche, Slovaquie, Espagne, Belgique, Suisse, Royaume-Uni, Irlande, Ukraine, Hollande.

(2) https://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/bio_foodwaste_report.pdf.

(3) Pacte *Too Good To Go*.

3.7 RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS

Définition de l'enjeu

Dans un contexte d'épuisement des ressources naturelles et d'accroissement de la population mondiale, le Groupe Bel est conscient du défi de nourrir demain 10 milliards d'individus à horizon 2050, alors qu'un quart de la population mondiale n'a toujours pas accès à une

alimentation saine. Dans ce contexte, 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. Il ne s'agit pas seulement d'agir sur le prix, mais aussi d'adapter les recettes aux besoins nutritifs de tous et de s'ouvrir à de nouveaux canaux de distribution pour que les produits soient proposés au plus grand nombre.

3.7.1 ADAPTER SES PRODUITS AUX BESOINS DE TOUS

Le Groupe cherche à se développer sur de nouveaux marchés et à proposer des produits adaptés à de nouveaux consommateurs, notamment dans les pays émergents.

Adaptation des gammes aux besoins nutritionnels des consommateurs

Certaines populations à plus faible pouvoir d'achat sont souvent dans des situations nutritionnelles complexes, liant 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 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 3.3.3 « Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits »).

De plus, Bel souhaite devenir un acteur pionnier sur le segment fromager biologique, en rendant le bio plus accessible à tous. Avec le lancement d'une offre Mini Babybel et La Vache qui rit bio, Bel a choisi de proposer prioritairement une offre bio pour les produits qui s'adressent principalement aux enfants. D'ici 2022, le Groupe souhaite continuer à se développer sur ce segment, pour toutes ses grandes marques internationales et en créant de nouvelles marques alliant accessibilité et responsabilité.

Par ailleurs, conformément à la volonté du Groupe de rendre ses produits accessibles au plus grand nombre, Bel lance dans certaines géographies des gammes plus accessibles et enrichies, afin d'apporter une valeur ajoutée adaptée aux besoins des populations locales. A titre d'exemple, Bel a lancé en 2020 en Algérie une gamme La Vache qui rit « Simply », au prix en phase avec le contexte économique et social du pays, associant matières premières laitières et végétales et enrichie en calcium, vitamine A et vitamine D.

3.7.2 RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS EN DÉVELOPPANT DES MODÈLES DE DISTRIBUTION INNOVANTS ET 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'est positionné depuis plusieurs années sur de nouveaux canaux de distribution. Ainsi, deux modèles de distribution innovants et inclusifs ont été développés par Bel :

- depuis 2013, Bel a lancé « Sharing Cities », un programme innovant 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 6 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.

- 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 d'assurance santé spécialement adaptés pour eux et leurs familles, à des tarifs privilégiés. Ce modèle a été développé au Maroc, et Bel prévoit de le déployer en Egypte.

Toutefois, le déploiement de ces deux programmes 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, ce qui explique la diminution du nombre de participants à un programme d'inclusive business en 2020.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Renforcer l'accessibilité de ses produits

Ainsi, à fin 2020, le programme Sharing Cities dénombre 6 487 partenaires, dont près de 2 000 ayant accès à un service de santé (plus de 6 000 personnes en incluant les membres de leur famille). De plus, les formations professionnelles du programme Sharing Cities se sont poursuivies lorsque les conditions sanitaires le permettaient, élevant à 1 230 le nombre de partenaires formés depuis le lancement du programme. Le programme Inaya permet quant à lui à 963 détaillants marocains de bénéficier de services d'assurance santé, pour eux et leur famille.

Au-delà de ces deux programmes, et compte-tenu de la situation sanitaire, le Groupe s'est mobilisé pour soutenir et

accompagner au mieux l'ensemble de ses partenaires au cours de l'année 2020. Ainsi, 3 500 kits sanitaires et alimentaires comprenant notamment du gel hydroalcoolique, des masques, des denrées et un rappel des gestes sanitaires du quotidien ont été distribués.

D'ici 2025, Bel s'est fixé l'objectif ambitieux d'intégrer 80 000 participants à ces deux programmes. Pour cela, le Groupe prévoit notamment de développer le programme Sharing Cities dans les principales villes d'Inde, pays présentant 10 millions de vendeurs de rue.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Renforcer l'accessibilité de ses produits	Nombre de participants à un programme d'Inclusive Business Bel	7 505	10 129	7 450	80 000	

* Hors MOM.

FAITS MARQUANTS 2020

- Lancement d'une gamme La Vache qui rit « Simply », plus accessible et enrichie en calcium, vitamine A et vitamine D, en Algérie.
- Soutien des participants aux programmes inclusifs par le maintien des avantages sociaux et la distribution de kits sanitaires et alimentaires dans le cadre de la pandémie Covid-19.
- Renforcement de l'offre sur le secteur du végétal, pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et notamment à la montée du flexitarisme.

PRIORITÉS 2021

- Poursuivre le déploiement des actions pour renforcer l'accessibilité des produits en Inde.
- Développer des programmes de fidélité auprès des détaillants en Egypte.
- Poursuivre le déploiement de l'offre sur le secteur du végétal.

3.8 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 document d'enregistrement universel 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*.

Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

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, intégrée à la Direction financière, ainsi que cette dernière, sont en charge du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs. Elles sont garantes du respect du planning de reporting et organisent, en concertation avec les Directions métiers, la communication externe des données, en particulier dans le cadre du document d'enregistrement universel de Bel. Elles s'assurent de la cohérence globale du reporting et sont les interlocuteurs privilégiés des vérificateurs externes.

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par les Leaders RSE 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 Champions RSE 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 Champions RSE métiers sont également en 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 Champions RSE 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. : ÉcoVadis, Acciline...).

Périmètre et période de reporting

Les données publiées concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe telles que consolidées dans le Rapport financier annuel, sauf pour la société All In Foods, acquise en 2020 et sauf spécificités définies ci-dessous.

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.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2020.

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 gaz à effet de serre, 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 2020, à l'exception de la filiale syrienne de Bel, intégrée au sein de la zone « Moyen-Orient, Grande Afrique », qui est exclue du périmètre de reporting suite à la suspension de ses activités de production en 2012.

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. 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.

La société Safilait produit notamment des laits pasteurisés et des laits UHT, alors que le Groupe MOM produit des crèmes laitières et des compotes, ce qui génère d'importants volumes de production. Leurs consommations, rejets et déchets sont par ailleurs inclus dans les volumes déclarés.

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 gaz à effet de serre 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.

3.9 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 partenaires d'affaires
- 3.2.3 Communiquer de façon responsable et transparente auprès de ses consommateurs



3.3. Contribuer à une alimentation plus saine

- 3.3.1 Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales
- 3.3.2 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains
- 3.3.3 Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits



3.4. Promouvoir une agriculture durable

- 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

- 3.5.1 Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables
- 3.5.2 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits



3.6. Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

- 3.6.1 Lutter contre le changement climatique
- 3.6.2 Lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation
- 3.6.3 Utiliser durablement la ressource en l'eau
- 3.6.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire



3.7. Renforcer l'accessibilité de ses produits

- 3.7.1 Adapter ses produits aux besoins de tous
- 3.7.2 Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs



3.10 ANNEXE 2 : TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES 11 RECOMMANDATIONS DE LA TCFD

Recommandations de la TCFD		Chapitres de l'URD associés	
Gouvernance	(a) Contrôle exercé par le Conseil d'administration sur les risques et opportunités liés au climat	4.1.4	Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction
	(b) Rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat	2.1 4.3.2 4.3.3	La politique de gestion des risques Environnement de contrôle interne à la société Gestion des principaux risques
	(c) Description des risques et opportunités liés au climat à court, moyen et long terme	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
Stratégie	(a) Description de l'impact des risques et opportunités liés au climat sur la stratégie d'investissement	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
	(b) Description de la résilience de la stratégie d'investissement, en considérant différents scénarii climatiques, y compris un scénario 2 °C ou inférieur	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
	(c) Description des processus de gestion des risques pour identifier, évaluer et gérer les risques liés au climat	2.1 2.2 2.3 2.4 3.6.1	La politique de gestion des risques Hiérarchisation des risques Risques liés à l'environnement externe Risques inhérents à l'activité Lutter contre le changement climatique
Gestion des risques	(a) Description des processus de gestion des risques liés au climat	2.3 2.4 3.6.1	Risques liés à l'environnement externe Risques inhérents à l'activité Lutter contre le changement climatique
	(b) Description de la manière dont les risques liés au climat sont intégrés aux processus de gestion des risques	2.1 2.2 2.3 2.4	La politique de gestion des risques Hiérarchisation des risques Risques liés à l'environnement externe Risques inhérents à l'activité
	(c) Description de la manière dont les risques liés au climat sont intégrés aux processus de gestion des risques	3.6.1 3.11	Lutter contre le changement climatique Annexe 3 : Synthèse des données environnementales
Indicateurs/objectifs	(a) Présentation d'informations sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et risques y afférents dans le cadre des scopes 1 et 2, et le cas échéant, du scope 3	3.6.1 3.11	Lutter contre le changement climatique Annexe 3 : Synthèse des données environnementales
	(b) Présentation des objectifs fixés pour gérer les risques et opportunités liés au climat, ainsi que les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs	3.6.1 3.1.2	Lutter contre le changement climatique Analyse des principaux enjeux extra-financiers

3.11 ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2018	2019	2020
Économie circulaire				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	17 693	16 025	15 638
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	80 548	107 205	92 179
Crème valorisée en interne ou en externe	t	48 981	52 655	49 595
Quantité de sous-produits valorisés	t	147 222	175 855	157 412
Consommation d'eau				
Consommation d'eau zone de Vulnérabilité	m ³	818 654	1 625 749	1 919 629
Consommation d'eau en zone de stress	m ³	301 910	241 258	236 110
Consommation d'eau en zone de pénurie	m ³	1 056 359	870 305	865 877
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m ³	3 036 555	2 435 742	2 220 252
Quantité d'eau totale	m ³	5 213 478	5 173 054	5 241 868
Énergie				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	189 570	180 612	176 105
Consommation d'électricité autoproduite à partir de fioul ou de gaz	MWh	460	323	106
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	151 141	152 218	155 194
Consommation totale d'électricité	MWh	340 712	333 196	331 405
Combustibles				
Fioul	MWh_PCI	85 834	87 551	83 574
Gaz	MWh_PCI	417 189	430 657	429 710
Biomasse	MWh_PCI	71 746	70 604	65 846
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	574 769	588 812	579 130
Émissions de gaz à effets de serre				
GES				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	84 881	80 730	79 475
Émissions de GES liées à la consommation de fioul et de gaz	tCO ₂ e	127 262	131 450	126 668
Émissions de GES liées à la biomasse ou autre énergie renouvelable	tCO ₂ e	1 751	1 723	1 607
Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	6 573	7 004	4 864
Émissions de GES liées à la flotte de véhicules propres	tCO ₂ e	9 593	9 505	9 318
Émissions totales de GES scope 1 et scope 2	tCO ₂ e	230 060	230 412	224 932

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 3 : Synthèse des données environnementales

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2018	2019	2020
Rejets dans l'eau				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 078 832	2 143 434	2 194 538
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	82 728	81 580	96 933
Phosphore rejeté	kg	3 719	5 211	3 289
Matières en suspension rejetées	kg	30 625	36 761	45 690
Azote rejeté	kg	13 104	12 854	24 670
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	2 483 266	2 403 209	2 408 437
Rejets dans le sol				
Épandage d'eaux brutes				
Volume d'eau usée épandu en eaux brutes	m ³	ND	87 557	ND
Valorisation agronomique des boues				
Azote	t	90	96	93
Phosphore	t	81	84	83
Matières sèches	t	1 077	1 116	1 080
Rejets dans l'eau et dans le sol				
Volume total de rejet d'eau	m ³	4 562 098	4 634 200	4 602 974
Coût total du traitement de ces rejets	EUR	5 560 745	5 730 606	6 173 361
Autres émissions dans l'air				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc.	t	197	200	189
Dioxyde de soufre	t	196	198	127
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	%	83	77	73
Atteintes à l'environnement				
Nombre d'incidents	Unité	158	107	162
Actions correctives	Unité	150	106	152
Production de déchets				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation	t	28 299	28 439	36 707
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	569	888	541
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	5 485	2 842	4 823
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	1 033	131	0
Déchets évacués en décharge	t	4 147	7 192	7 486
Production totale de déchets	t	39 533	39 492	49 558
Coût de traitement	EUR	3 187 658	3 657 956	3 747 848
Produit de la vente	EUR	1 053 150	813 823	729 401

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

3.12 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Unibel SA (ci-après la « Société »), désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la Société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

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 fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions,

relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*)].

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 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^{ème} 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 ;

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

- 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⁽¹⁾ ; nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises 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 la Société et avons apprécié le processus de collecte mis en place par la Société visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽²⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - 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, 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⁽³⁾ et couvrent entre 13 % et l'ensemble des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes entre février et mars 2021.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration 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.

Paris-La Défense, le 31 mars 2021
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi
Associé, Audit

(1) Déploiement d'un dispositif d'évaluation et de contrôle des fournisseurs (hors MOM) ; Dispositif de réduction des consommations d'eau liées à la production agricole ; Suivi formalisé du respect du planning de déploiement du programme amont laitier ; Suivi de l'impact des politiques d'approvisionnement sur les surfaces à risque.

(2) Indicateurs sociaux : Effectif total ; Nombre d'embauches et de départs ; Part des femmes dans le top management ; Pourcentage des collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année ; Taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel (TF Bel) ; Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs Bel (TF1) ; Taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel ; Nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs.

Indicateurs environnementaux : Quantité de sous-produits valorisés ; Consommation d'eau par tonne produite ; Consommations d'énergie par tonne produite ; Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 par tonne produite ; Répartition des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) ; Part des emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.

(3) Indicateurs sociaux : Safilait Maroc ; Fromageries Bel Maroc ; Bel Nederland.

Indicateurs environnementaux : Fkih Ben Saleh (Maroc) ; Evron (France) ; Boué (France) ; Dalfsen (Pays-Bas).

En 2020, Kiri a dévoilé sa nouvelle recette avec une liste d'ingrédients plus courte (des ingrédients laitiers 100 % français, de l'eau, du sel et des ferments), tout en préservant la texture et le bon goût du produit. Cette nouvelle recette est commercialisée en Europe de l'Ouest.



4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	Organes de direction et de surveillance	112	4.3	Procédures de gestion des risques et contrôle interne	133
4.2	Rémunérations et avantages	119	4.4	Transactions avec des parties liées	137

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.

Les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique et les règles de participation aux Assemblées générales figurent au Chapitre 6 du document d'enregistrement universel et dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2021.

4.1 ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾

4.1.1 RÉFÉRENCE AU CODE MIDDLENEXT

La gouvernance d'Unibel doit être appréciée en tenant compte des données suivantes :

- Unibel/La Carbonique est depuis longtemps une société familiale à vocation patrimoniale et, à ce jour, les actionnaires non membres de la famille fondatrice ou non contrôlés par cette famille ne détiennent que 2,83 % du capital ;
- Unibel est une petite structure qui compte aujourd'hui un Directoire composé de deux membres, un Conseil de surveillance composé de sept membres, un censeur et huit salariés ;
- Unibel est la société animatrice de son Groupe. Elle est l'instance qui prend les grandes décisions stratégiques et en contrôle l'application ;
- les opérations sont menées par la filiale Bel qui réalise directement, ou à travers ses propres filiales, les

investissements industriels, les prises de participation, qui met en place les politiques commerciales et définit les processus techniques ;

- la société Bel est également une société cotée, qui se réfère au Code Middlednext. Son Conseil d'administration compte deux membres de la famille fondatrice, un représentant d'Unibel, trois membres indépendants et un administrateur représentant les salariés ;
- à l'Assemblée des actionnaires de Bel, Unibel et la famille fondatrice détiennent plus des deux tiers du capital et des droits de vote.

En fonction de ces éléments, depuis 2010, Unibel se réfère aux règles du Code Middlednext pour fixer sa gouvernance. Ce Code peut être consulté sur le site www.middlednext.com, ou au siège social. Unibel n'écartera pas de recommandations du Code Middlednext.

4.1.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mission et fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance assure en permanence et par tous les moyens appropriés le contrôle de la gestion d'Unibel effectuée par le Directoire. À ce titre, il opère à toute époque de l'année les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Il est saisi, en même temps que les Commissaires aux comptes, des documents mis à la disposition de ceux-ci.

En aucun cas, cette surveillance ne peut donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion directement ou indirectement effectués par le Conseil ou ses membres, ni être effectuée dans des conditions qui rendent impossible la gestion par les Directeurs ou dénotent une méfiance qui devrait donner normalement lieu à la révocation des membres du Directoire. Le fonctionnement du Conseil (convocation, réunions, quorum, information de ses membres) est conforme aux dispositions légales et aux statuts d'Unibel.

Le Conseil de surveillance se réunit *a minima* quatre fois par an en présence de tous les membres du Directoire :

- en mars pour examiner les comptes annuels et consolidés arrêtés par le Directoire, prendre connaissance du Rapport financier annuel, de l'ordre du jour de l'Assemblée annuelle, formuler ses observations aux actionnaires sur le Rapport du Directoire et établir le Rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- en mai, après la réunion de l'Assemblée générale ; c'est au cours de cette réunion que, notamment, le Conseil de surveillance nomme, ou renouvelle le Directoire, dont le mandat est de deux ans d'Assemblée à Assemblée et fixe sa rémunération ;
- en juillet pour examiner les comptes semestriels et les documents de gestion prévisionnelle révisés présentés par le Directoire ;
- en novembre, préalablement à la publication de l'information financière du troisième trimestre.

⁽¹⁾ Ce paragraphe fait partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les réunions peuvent être tenues par visio-conférence ou par tout moyen de télécommunication, dans les conditions prévues par la loi.

Les Commissaires aux comptes participent aux réunions de mars (comptes annuels) et de juillet (semestriels).

Chacune de ces réunions est également l'occasion pour le Directoire de faire le point sur la gestion du Groupe, les perspectives d'avenir d'Unibel et du Groupe et ses orientations stratégiques, qui sont particulièrement débattues au sein du Conseil. À cet effet, le Directoire émet avant chacune des quatre séances évoquées ci-dessus le Rapport trimestriel prévu par la loi.

Le Conseil peut par ailleurs se réunir aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. En 2020, le Conseil de surveillance s'est réuni treize fois ; le taux de présence physique et par téléconférence a été d'environ 99 %. Les travaux et décisions du Conseil sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance. Des extraits ou des copies de ces procès-verbaux peuvent être délivrés et certifiés par le secrétaire du Conseil.

Chaque membre du Conseil dispose, à travers un extranet, de l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil et des documents lui permettant de prendre position en toute connaissance de cause et de manière éclairée sur les points qui y sont inscrits. Lors de chaque réunion du Conseil, le Directoire porte à la connaissance des membres du Conseil les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie d'Unibel et du Groupe qui sont intervenus depuis la réunion précédente du Conseil.

Le Conseil de surveillance est statutairement composé de trois membres au moins et dix-huit au plus. Les membres du Conseil de surveillance sont élus par l'Assemblée générale ordinaire, parmi les actionnaires ou en dehors, à la majorité simple. Ils sont rééligibles.

La durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance est fixée par l'Assemblée générale ordinaire et ne peut excéder trois ans.

Le nombre de personnes physiques (membres du Conseil et représentants permanents) ayant dépassé l'âge de 80 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance effectivement en fonction. Pour l'application de cette disposition, la situation à prendre en considération sera celle qui existera au jour de chacune des Assemblées générales ordinaires annuelles. Lorsque la limitation ci-dessus prévue sera dépassée, l'ainé des représentants

permanents âgés de plus de 80 ans sera réputé démissionnaire d'office en premier lieu, et à défaut, le membre du Conseil le plus âgé. Toutefois, à titre de Règlement intérieur, le Conseil a fixé à 75 ans l'âge limite pour être nommé ou renouvelé au Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance s'est doté d'une charte et d'un Règlement intérieur, qui fixent les obligations déontologiques des membres et les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses comités. Ces documents sont régulièrement réactualisés ; ils ont notamment été revus en 2016, 2017 et 2020. Ils ont été signés par les membres du Conseil de surveillance et les censeurs. Ces documents peuvent être consultés au siège social.

Conformément aux recommandations, les Conseils du 8 octobre 2020 et du 28 janvier 2021 ont revu les points de vigilance du Code Middelnext. Ces points de vigilance rappellent les questions principales que le Conseil de surveillance « doit se poser pour assurer le bon fonctionnement de la gouvernance et sa qualité ». Ils portent sur le pouvoir exécutif (les dirigeants), le pouvoir de surveillance (les membres du Conseil de surveillance) et le pouvoir souverain (les actionnaires).

Le Conseil de surveillance procède chaque année à la revue des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps. Ces conventions sont énumérées *infra* au paragraphe 4.4.1 dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes et n'ont pas subi de modifications en 2020.

Le Conseil de surveillance établit le Rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, il met en conformité les statuts avec les dispositions légales et réglementaires sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée.

Pouvoirs du Président du Conseil de surveillance

Le Président, personne physique, choisi parmi les membres du Conseil, est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Il préside également l'Assemblée générale et en dirige les débats.

En cas d'empêchement, la fonction est assurée par la Vice-Présidente, tant lors des Conseils qu'à l'Assemblée générale.

Composition du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance, trois femmes et quatre hommes, sont à ce jour :

		1 ^{re} nomination ^(a)	Mandat en cours	
			Début	Fin
Florian Sauvin	Président	14/05/2020	14/05/2020	AGO 2023
Joëlle Pacteau ^(b)	Vice-Présidente, membre du Comité d'audit et Présidente du Comité des Nominations et des rémunérations	11/05/2017	14/05/2020	AGO 2023
Valentine Fiévet ^(c)	Membre, membre du Comité des Nominations et des rémunérations	25/06/1999 ^(a)	22/05/2019	AGO 2022
Laurent Fiévet ^(c)	Membre	25/06/1999 ^(a)	22/05/2019	AGO 2022
Marion Sauvin ^(c)	Membre, membre du Comité des Nominations et des rémunérations	09/06/2006	14/05/2018	AGO 2021
Thomas Sauvin ^(c)	Membre, membre du Comité d'audit	30/04/2007 ^(d)	14/05/2018	AGO 2021
Pascal Viénot ^(b)	Membre, Président du Comité d'audit	27/08/2009	14/05/2020	AGO 2023
Hervé Renard	Censeur	12/05/2015	14/05/2018	AGO 2021

(a) De juillet 1987 à août 2005, Unibel a eu la forme d'une société en commandite par actions et comportait déjà un Conseil de surveillance.

(b) Membres indépendants.

(c) Membres de la famille Fiévet-Bel.

(d) Thomas Sauvin a eu un premier mandat de membre du Conseil de surveillance d'avril 2007 à juillet 2008 ; il a été nommé pour son second mandat par l'AGO de mai 2015.

Madame Joëlle Pacteau et Messieurs Pascal Viénot et Hervé Renard n'ont aucun lien de parenté avec la famille fondatrice dont les autres membres du Conseil font partie.

Le Conseil du 18 mars 2021 a considéré que Joëlle Pacteau et Pascal Viénot, qui ne sont, ni n'ont été au cours des cinq années passées, ni salariés, ni mandataires sociaux dirigeants, ni relations d'affaires significatives, ni

actionnaires de référence, qui n'ont pas de lien de parenté avec les mandataires sociaux ou les actionnaires de référence et n'ont jamais été Commissaires aux comptes d'Unibel remplissent les critères requis par le nouveau Code Middennext pour être « indépendants ».

La présentation individuelle des membres du Conseil est faite au Chapitre 7.

4.1.3 DIRECTOIRE

Mission et fonctionnement

Unibel est gérée et administrée par un Directoire composé statutairement de deux ou plusieurs personnes physiques choisies, ou non, parmi les actionnaires et désignées par le Conseil de surveillance, lequel nomme également celui des membres du Directoire qui en assumera la présidence ainsi que ceux qui peuvent représenter Unibel avec le titre de Directeur général.

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de deux ans, qui prend fin à l'issue de la deuxième Assemblée générale annuelle qui suit son entrée en fonction. Chaque membre du Directoire doit être âgé de moins de 65 ans. Si, en cours de fonction, cette limite d'âge est atteinte, l'intéressé sera réputé démissionnaire d'office.

Les statuts donnent au Directoire la possibilité d'établir un Règlement intérieur qui réglera les questions concernant la réunion et les délibérations du Directoire.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés ainsi que les

cautions, avals et garanties sont soumis à l'autorisation du Conseil de surveillance.

En outre, en application de l'article 11 du Règlement intérieur du Conseil de surveillance, et sans que cette limitation soit opposable aux tiers, le Directoire doit solliciter l'autorisation préalable du Conseil de surveillance pour prendre les décisions suivantes :

- tout engagement et toute dépense en dehors des budgets d'investissement, de fonctionnement, et commercial, de quelque sorte que ce soit, d'un montant supérieur à 10 millions d'euros si la dépense concerne Bel et ses filiales et 5 millions d'euros si elle est spécifique à Unibel ;
- tout aval, caution et garantie donnés par la société ;
- toute cession de participation par la société ;
- tout emprunt contracté par la société d'un montant supérieur à dix millions d'euros ;
- la fixation d'une rémunération annuelle égale ou supérieure à trois cent mille euros pour les salariés ;
- la création ou la dissolution de filiales ;
- toute décision relative à toute proposition de fusion, de scission ou d'apport partiel, et plus généralement à toute modification des statuts ;

- toute décision que la société prendrait soit en qualité d'actionnaire, soit en qualité d'Administrateur ou de membre du Conseil de surveillance d'une autre société dans laquelle elle détiendrait une participation.

Par ailleurs, le Directoire doit informer le Conseil de Surveillance de toute décision relative à l'acquisition ou à la cession par Bel d'activité(s) et/ou de fonds de commerce entrant dans la stratégie arrêtée par le Directoire, étant précisé que cette information devra être préalable à tout décision engageante si l'opération est d'un montant supérieur à 100 millions d'euros euros.

Le Directoire présente tous les trimestres au Conseil de surveillance un rapport qui retrace les principaux actes ou faits intervenus dans la gestion de la Société et de son Groupe. Après la clôture de chaque exercice social et dans un délai de trois mois, le Directoire présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérifications et de contrôle, les comptes annuels ainsi que son rapport destiné à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires. Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée générale ses observations sur le Rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

COMPOSITION DU DIRECTOIRE

		1 ^{re} nomination au Directoire ^(a)	Mandat en cours	
			Début	Fin
Bruno Schoch	Président	01/08/2005	22/05/2019	AGO 2021
Antoine Fiévet ^(b)	Membre	01/08/2005	22/05/2019	AGO 2021

(a) Avant le 1^{er} août 2005, Unibel était une société en commandite par actions, et seul Antoine Fiévet a exercé un mandat social avant cette date : il a été gérant associé commandité d'Unibel de janvier 2001 à juillet 2005.

(b) Membre de la famille Fiévet-Bel.

Le Directoire est actuellement composé de deux membres. Un membre, Monsieur Antoine Fiévet, représente la famille fondatrice et le second, Monsieur Bruno Schoch, n'a aucun lien familial avec elle.

Antoine Fiévet et Bruno Schoch ont respectivement exercé les mandats de Président-directeur général et Directeur général délégué en charges des affaires financières et juridiques, du système d'information, de la filiale Bel. Depuis juillet 2018, Bruno Schoch a mis fin à ses fonctions chez Bel ; le Conseil de surveillance l'a nommé Président du Directoire en remplacement d'Antoine Fiévet qui reste membre du Directoire et Président-directeur général de Bel : c'est donc le principal dirigeant opérationnel du Groupe. Bruno Schoch ayant repris la gestion des affaires propres d'Unibel, il a été mis fin à la délégation de Direction générale qui avait été donnée à Florian Sauvin, ancien membre du Directoire.

Le Directoire se réunit formellement tous les mois et informellement aussi souvent que nécessaire. Des comptes rendus de ces réunions sont établis.

Le Directoire établit à l'intention du Conseil de surveillance un rapport trimestriel ; il lui présente, en présence des Commissaires aux comptes, les comptes annuels et semestriels.

Le Directoire s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Unibel » aujourd'hui composé, outre les deux membres du Directoire, de Thierry Billot, Fatine Layt et Nathalie Roos, membres du Conseil d'administration de Bel, et des membres du Comité exécutif de Bel. Ce Comité s'est réuni sept fois en 2020 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.

4.1.4 PRÉCISIONS DIVERSES SUR LES MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

Conflits d'intérêts potentiels

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à son égard de l'un des membres du Conseil de surveillance et du Directoire avec leurs intérêts privés ou autres devoirs. Ce point est détaillé au Chapitre 7 du présent document d'enregistrement universel. Le Règlement intérieur institue pour les membres du Conseil une obligation d'informer et un devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts, même potentiel.

Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil de surveillance et du Directoire

À la connaissance d'Unibel et au jour de l'établissement du document, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance aurait été nommé en tant que tel.

À noter toutefois qu'aux termes de l'accord familial du 19 septembre 2013, l'Assemblée de famille instituée par cet accord est amenée à se prononcer notamment sur la désignation des représentants des actionnaires familiaux concertistes dans les organes sociaux et organes de direction du Groupe (Avis AMF n° 213C1436).

Restrictions concernant la cession des actions

Sous réserve de ce qui est détaillé ci-dessous, à la connaissance d'Unibel et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'autres restrictions acceptées par les membres du Directoire et du Conseil concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

L'accord conclu entre les membres du groupe familial Fiévet-Bel et publié par l'AMF le 26 septembre 2013 comporte des clauses relatives à la cessibilité des actions Unibel.

Ce pacte prévoit un droit de préemption, une procédure d'agrément par le Conseil de famille et un droit de sortie conjointe totale en cas de transfert de titres entraînant une cession de contrôle.

Toutefois, les transferts entre parties, à des ascendants et descendants en ligne directe, frères et sœurs et neveux et nièces, à des entités détenues à hauteur de 100 % par ces derniers, et à la Société (dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables) sont libres et ne donnent pas lieu à l'application des procédures susvisées.

Le droit de préemption ne peut s'exercer collectivement ou individuellement que pour la totalité des titres offerts par le cessionnaire. À défaut d'exercice du droit de préemption, le transfert de titres à un tiers sera soumis à l'agrément du Conseil de famille.

Le droit de sortie conjointe totale est applicable dans le cas d'un transfert de titres portant sur plus de 60 % des titres faisant l'objet du pacte et s'inscrivant dans un changement de contrôle de la Société. Dans ce cas, les autres parties pourront transférer leurs titres au cessionnaire aux mêmes

conditions, l'exercice du droit de sortie conjointe totale étant exclusif de l'exercice du droit de préemption.

Le pacte prévoit en outre un droit d'acquisition des titres détenus par une partie personne morale en cas de changement de l'actionariat de cette dernière au profit de tiers, ainsi qu'une mécanique optionnelle d'achat en cas de transfert à des membres extérieurs à la famille en cas de décès d'une partie, aux fins de préserver le caractère familial de la détention des parties.

Dans le cadre des dispositions des articles 787 B et 885 I *bis* du Code général des impôts, des engagements collectifs de conservation d'une durée minimale de deux ou six ans ont été conclus entre des membres du groupe familial Fiévet-Bel et les sociétés qu'ils contrôlent. Ces engagements sont étudiés au Chapitre 6.

Valentine, Antoine et Laurent Fiévet, Marion, Florian et Thomas Sauvin sont les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance concernés par ces restrictions.

En outre, dans le cadre des plans d'attributions gratuites d'actions décidés depuis 2006 et jusqu'au plan 2010, des actions gratuites ont été attribuées par Unibel ou par Bel, au profit de Bruno Schoch – seul mandataire social d'Unibel à en avoir été bénéficiaire – et elles sont assorties d'une obligation de conservation d'un minimum de 20 % pendant toute la durée de son mandat.

Contrats de service

À la connaissance de la Société et à la date du présent document d'enregistrement universel, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de service qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages au terme d'un tel contrat.

Unibel et sa filiale Bel sont liées par une convention de trésorerie et un contrat de prestations de services, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.4.1 « 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. 225-86 et suivants du Code de commerce.

4.1.5 COMITÉS DU CONSEIL

Comité d'audit

Le Conseil de surveillance a mis en place un Comité d'audit Unibel, composé depuis mai 2017 de Pascal Viénot, Président, Joëlle Pacteau, membre, tous deux indépendants et compétents au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce (voir plus loin, au paragraphe 7.4, les biographies de ces membres du Comité) ainsi que de Thomas Sauvin, membre du Conseil de surveillance et de la famille fondatrice.

Ce Comité se réunit le plus souvent en même temps que le Comité d'audit de Bel, pour examiner les mêmes points et auditionner les mêmes intervenants. Le Groupe Unibel, en effet, ne diffère que marginalement du Groupe Bel et les principales problématiques d'informations financières et de contrôle interne sont identiques. Ce mode de fonctionnement est donc apparu comme le plus efficace pour couvrir l'étendue des missions.

Chez Bel, filiale cotée d'Unibel, le Comité d'audit est actuellement composé de trois membres, choisis parmi les

administrateurs : Thierry Billot, Président, et Fatine Layt, tous deux administrateurs indépendants de Bel, ainsi que d'Unibel, représentée par Bruno Schoch.

Antoine Fiévet, membre du Directoire d'Unibel et Président-directeur général de Bel et le Directeur de l'audit interne de Bel peuvent participer à ces réunions ou être entendus par le Comité d'audit.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour missions d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés par le Conseil de surveillance à la désignation 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, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe ;
- 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 de surveillance un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes.

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une charte. Celle-ci a été actualisée en 2020.

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation ou à la demande du Président du Conseil de surveillance, du Président du Comité ou de deux de ses membres. La convocation peut se faire par tous moyens.

Il a la faculté d'entendre toute personne ou expert de son choix, notamment le responsable du contrôle interne, le responsable de l'audit interne de Bel, ainsi que les administrateurs, dirigeants, responsables et Commissaires aux comptes de toutes les sociétés du Groupe.

Dans le cadre de l'examen des comptes, le Comité a la faculté de demander toute explication ou compléments d'information qu'il estime nécessaire. Il peut, à cette occasion, entendre le Directeur financier de Bel et les Commissaires aux comptes.

Les comptes remis aux membres du Comité sont accompagnés d'une note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels et faisant état des options retenues, ainsi qu'un document décrivant les bases de préparation des comptes et les principaux risques financiers du Groupe. Ces documents sont remis suffisamment à l'avance pour permettre au Comité d'exercer sa mission avant la réunion du Conseil au cours de laquelle il doit présenter ses conclusions.

Le Comité d'audit, dont le secrétariat est assuré par le Directeur de l'audit interne du Groupe, établit un compte rendu écrit de ses travaux, qui est diffusé au Conseil de surveillance ; le Président du Comité rend compte au Conseil de surveillance après chaque réunion du Comité. Il remet à la réunion du Conseil qui arrête les comptes son avis sur les comptes.

Travaux du Comité depuis janvier 2020

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2020 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, au cours de la réunion du 10 mars 2020, 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 2021 a été présenté en décembre 2020 ;
- le suivi de la gestion des risques, notamment : 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 suivi de l'appel d'offres relatif à la nomination à venir d'un nouveau Commissaire aux comptes, dans le cadre de l'arrivée à échéance du mandat de Deloitte en 2021 sur Unibel et en 2022 sur Bel ;
- 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.

Nominations et rémunérations chez Unibel

En 2020, le Conseil de surveillance a consacré une partie de ses travaux, hors la présence du Directoire, à débattre et décider de l'évolution de la composition du Directoire et de la rémunération de ses membres dans toutes ses composantes : rémunérations fixes, rémunérations variant en fonction de l'atteinte d'objectifs de résultats (voir paragraphe 4.2 « Rémunérations et avantages ») et avantages en nature. Il est rappelé ici qu'Antoine Fiévet et Bruno Schoch, membres du Directoire, sont rémunérés par Unibel tant pour l'animation du Groupe qu'ils assurent à travers l'exercice des mandats de Président-directeur général ou de représentant permanent d'Unibel administrateur de Bel que pour leurs fonctions au sein d'Unibel.

Ces travaux sont préparés en amont du Conseil par un Comité des nominations et des rémunérations animé par Joëlle Pacteau et composé de Valentine Fiévet et Marion Sauvin. Ce Comité peut recevoir le renfort d'autres membres du Conseil.

Ce Comité s'est penché début 2021 sur le renouvellement des membres du Conseil de Surveillance.

Missions du Comité des nominations et rémunérations Unibel

Dans sa forme de Comité des nominations, le comité intervient notamment dans la sélection des mandataires sociaux. Il formule notamment ainsi des recommandations concernant :

- les propositions de nomination ou de renouvellement de membres du Conseil de surveillance, ou les propositions de nomination provisoire au Conseil de surveillance le cas échéant et formule à cette fin des propositions en vue de l'organisation d'une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil de surveillance, notamment indépendants, et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- les propositions de nomination ou de renouvellement du Président du Directoire et des membres du Directoire ;
- les propositions de nomination ou de renouvellement par le Conseil de surveillance de son Président ;
- les propositions de nomination, par le Conseil de surveillance, des membres des Comités en prenant en considération les missions respectives de ces comités.

Dans sa forme de Comité des rémunérations, le comité a notamment pour mission de présenter des propositions ou

des recommandations au Conseil de surveillance relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société.

Il formule ainsi des recommandations et des propositions concernant :

- la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société (politique de rémunération, éléments fixes, variables et exceptionnels, montant de la rémunération annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance ;
- toute question que lui soumettrait le Conseil de surveillance.

Le Comité des nominations et des rémunérations pourra interagir tant que de besoin avec le Comité des nominations et des rémunérations de Bel sur ces questions.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2020

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance en 2021 ;
- le processus de sélection de nouveaux membres du Conseil de surveillance ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération du Directoire, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la revue du processus d'évaluation de la performance du Conseil de surveillance.

4.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

Nous vous présentons ci-après, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et L.22-10-34 du Code de commerce :

- la politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance, des membres du Conseil de Surveillance, du Président du Directoire et des membres du Directoire
- les informations visées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce concernant les mandataires sociaux de la Société,
- et les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de l'exercice écoulé au Président du Directoire, aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance, en application de la politique de rémunération qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 14 mai 2020 dans ses 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} résolutions à caractère ordinaire.

Le Directoire est composé de Bruno Schoch, Président du Directoire et d'Antoine Fiévet, membre du Directoire.

Antoine Fiévet est également Président-directeur général de Bel ; Bruno Schoch est le représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel. Aucun d'eux ne perçoit actuellement de rémunération de Bel au titre de ces fonctions, qui sont exercées dans le cadre du rôle de holding animateur du Groupe qu'Unibel assure.

Ces prestations d'animation font l'objet d'une convention de prestations de services approuvée au titre des conventions réglementées.

La durée des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance figure dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise présenté au Chapitre IV du présent document.

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération d'Unibel présentée ci-après est arrêtée par le Conseil de surveillance, après consultation et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, pris en sa forme de Comité des rémunérations (ci-après, le « Comité de Rémunération »).

Le Comité de Rémunération, pour émettre ses recommandations, s'appuie sur un examen régulier des pratiques de place adoptées par des sociétés comparables. La politique de rémunération s'inscrit dans le respect de l'intérêt social et de celui de ses actionnaires en ce qu'elle est assise sur les performances financières de la société d'une part et l'atteinte d'objectifs extra-financiers d'autre part. Ces deux piliers sont au cœur du modèle d'entreprise responsable et rentable de la société (voir Chapitre I « Présentation des activités »).

Il prend en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société au travers des éléments relatifs au ratio d'équité tel que figurant au paragraphe 2 ci-après.

Le Comité de Rémunération émet ainsi des recommandations sur l'ensemble des éléments composant la rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital. Les éléments variables de la rémunération sont assis sur des objectifs de performance dont les critères, méthodes d'évaluation et taux d'atteinte sont proposés par le Comité.

En outre, le Président du Comité examine les situations de conflits d'intérêts potentiels et émet une recommandation au Conseil sur l'existence d'une situation de conflit d'intérêt lorsqu'elle survient. Il veille à ce que les autres membres du Conseil de surveillance, conformément au Règlement intérieur du Conseil, fasse part à ce dernier de toute situation de conflit d'intérêts.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération telle que présentée s'appliquerait aux nouveaux mandataires sociaux.

La durée des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance est mentionnée dans le Chapitre IV du Document d'enregistrement universel 2020 qui fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale du 12 mai 2011 a fixé la rémunération des membres du Conseil de surveillance à la somme annuelle de 400 000 euros. Ce montant n'a pas été modifié depuis.

Le Comité émet des recommandations sur la fixation et la répartition de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance.

Cette rémunération comprend une composante forfaitaire par membre du Conseil de surveillance et une composante variable liée à une condition de présence.

Une rémunération additionnelle est attribuée à des membres du Conseil de surveillance pour rémunérer la participation au Comité d'audit, au Comité Unibel ou au Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil de surveillance peut enfin allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles pour les missions spécifiques.

Le Président du Conseil de surveillance bénéficie d'une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois spécifique, arrêtée par le Conseil de surveillance à raison notamment de son expertise, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Politique de rémunération du Président du Directoire et de ses membres

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président du Directoire et à ses membres, à raison de leur mandat sont les suivants :

Bruno Schoch – Président du Directoire

La politique de rémunération est la suivante :

- une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois ;
- Une rémunération pluriannuelle en numéraire attribuée au titre d'un exercice, soumise à des conditions de performance sur trois ans selon des critères économiques quantifiables et un critère de responsabilité environnementale. Cette rémunération variable pluriannuelle est fixée à 50 % de la rémunération fixe annuelle. La rémunération variable pluriannuelle ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle. Elle est calculée en fonction de conditions de performance prédéterminées basées sur les éléments suivants :
 - Pour une première part, représentant 17,50 % de la rémunération fixe annuelle :
 - Le CFROI (Taux de rentabilité interne des investissements) : cible 5,83 % et maximum 8,75 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement exceptionnel,
 - Le taux d'innovation et la rentabilité des innovations : cible 5,83 % de la rémunération fixe annuelle.
 - L'empreinte carbone du Groupe, cible 5,83 % et maximum 8,75 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement exceptionnel,
 - La première part est également indexée sur l'évolution de la valorisation de Bel SA.
 - Pour une seconde part, représentant à la cible 22,5 % et au maximum 52,5 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement exceptionnel, les rendements sur placement de trésorerie et sur investissements ;
 - Pour une troisième part, représentant à la cible 10 % et au maximum 30 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement exceptionnel, la réalisation d'objectifs stratégiques (indicateurs qualitatifs) ;
- Un véhicule de fonction ;
- Une assurance chômage dirigeant.

Antoine Fiévet – membre du Directoire

La politique de rémunération du Président-directeur général, en raison de son mandat, est la suivante :

- une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois ;

- une rémunération variable annuelle cible fixée à 100 % de la rémunération fixe annuelle. Le taux d'atteinte est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement constatée. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2021, le Conseil de Surveillance d'Unibel a souhaité, sur recommandation du Comité des Rémunérations, fixer les conditions de performance de la manière suivante :
 - La croissance organique du chiffre d'affaires : cible 20 % et maximum 30 % en cas de dépassement exceptionnel,
 - La marge sur coûts variables : cible 15 % et maximum 22,5 % en cas de dépassement exceptionnel,
 - Le flux de trésorerie disponible : cible 15 % et maximum 22,5 % en cas de dépassement exceptionnel,
 - La sécurité au travail : cible 10 % et maximum 15 % en cas de dépassement exceptionnel,
 - Des réalisations stratégiques : cible 40 % et maximum 60 % en cas de dépassement exceptionnel. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Pour des raisons de confidentialité quant à la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Comité des Rémunérations et le Conseil de Surveillance.

La rémunération variable annuelle cible ne peut excéder 150 % de la rémunération fixe.

- Une rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée au titre d'un exercice, soumise à des conditions de performance appréciées sur trois ans selon des critères économiques quantifiables et un critère de responsabilité environnementale conformément aux objectifs de la politique de rémunération mentionnés ci-avant. Cette rémunération variable pluriannuelle maximum est fixée à 100 % de la rémunération fixe annuelle et sera indexée sur l'évolution de la valorisation de la société. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2021, le Conseil de Surveillance d'Unibel a souhaité, sur recommandation du Comité des Rémunérations, fixer les conditions de performance de la manière suivante :
 - Le CFROI (Taux de rentabilité interne des investissements) : cible 33,33 % et maximum 50 % en cas de dépassement exceptionnel,
 - Le taux d'innovation et la rentabilité des innovations : cible 33,34 %,
 - L'empreinte carbone du Groupe : cible 33,33 % et maximum 50 % en cas de dépassement exceptionnel.

Le taux d'atteinte maximum est fixé à 100 %.

- un véhicule de fonction.

Conditions générales

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Conseil de surveillance d'Unibel aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs de performance chiffrés sont préétablis mais ne sont pas publiés pour raison de confidentialité. Les taux d'atteinte des objectifs de performance attachés aux rémunérations variables annuelle et pluriannuelle sont arrêtés annuellement par le Conseil de surveillance d'Unibel après examen par son Comité des nominations et des rémunérations.

Le Président du Directoire et ses membres ne se voient pas attribuer d'actions gratuites ni d'options de souscription ou d'achats d'actions de la Société.

Le Conseil peut décider d'octroyer une rémunération exceptionnelle au Président du Directoire et à ses membres au regard de circonstances très particulières. Cette rémunération exceptionnelle ne pourrait excéder 50 % de la rémunération fixe annuelle du ou des mandataires concernés.

La politique de rémunération présentée ci-dessus sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 11 mai 2021.

4.2.2 INFORMATIONS VISÉES AU I DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Il est précisé que la rémunération totale de chaque mandataire social respecte la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

4.2.2.1 Informations relatives à Bruno Schoch, Président du Directoire

Tableau 1

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)*	544 863	542 703
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ^(Note 1)	264 680	73 416
TOTAL	809 543	616 119

* Les montants figurant sur cette ligne sont la somme des éléments détaillés au tableau 2, hors rémunération variable pluriannuelle.

Note 1 : **Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice** - Exercice 2020, montant attribué : un plan pluriannuel en numéraire a été attribué en 2020 pour les exercices 2020-2022. En cas de pleine atteinte des conditions de performance, la rémunération de long terme s'établit à 50 % de la rémunération fixe (soit 264 480 euros). En cas de performance exceptionnelle, elle s'établit à 100 % de la rémunération fixe (soit 529 360 euros).

	Minimum	Objectifs	Maximum	Montant en numéraire maximum correspondant à l'objectif
Composante A*	0 %	17,50 %	17,50 %	92 638 €
dont FCF ou CFROI	0 %	5,83 %	8,75 %	
dont Taux innovation / Rentabilité Innovation	0 %	5,83 %	5,83 %	
dont Empreinte Carbone	0 %	5,83 %	8,75 %	
Composante B	0 %	13,00 %	26,00 %	137 634 €
Rendements sur Placements Trésorie				
Composante C	0 %	19,50 %	56,50 %	299 088 €
Rendements sur Investissements				
TOTAL	0 %	50 %	100,00 %	529 360

* Lors de la constatation des résultats la somme des 3 indicateurs de la composante A ne pourra pas dépasser 17,50 %.

Tableau 2

(En euros)	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(Note 1)	520 000	520 000	529 360	527 200
Rémunération variable annuelle	-	60 058	-	-
Rémunération variable pluriannuelle ^(Note 2)	73 416		51 263	73 416
Rémunération exceptionnelle	-	275 000	-	-
Avantages en nature ^(Note 3)	15 368	15 368	15 442	15 442
TOTAL	608 784	870 426	596 065	616 058

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 529 360 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ayant été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019, le montant versé est de 527 200 euros.

Note 2 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant attribué : montant dû à la fin de l'exercice 2020, pour un plan pluriannuel en numéraire attribué en 2018 pour les exercices 2018-2020 de 51 263 euros qui sera versé en 2021.

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
Composante A*	0 %	17,50 %	24,50 %	14,39 %	46 876
dont ROCE et EBITDA	0 %	17,50 %	17,50 %	15,98 %	
dont Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	80 %	100 %	140 %	90 %	
Composante B					
Rendements sur Placements Trésorerie	0 %	13 %	19,50 %	0 %	0
Rendements sur Investissements	0 %	18,15 %	53,97 %	0 %	0
Critère qualitatifs	0 %	1,35 %	2,03 %	0,85 %	4 387
TOTAL	0 %	50 %	100 %	15,23 %	51 263

* Le montant à verser au titre de la composante A est indexé sur l'évolution du cours de l'action.

Exercice 2020, montant versé : montant versé en 2020 pour une partie d'un plan pluriannuel attribué en 2016 (46 634 €) et pour un plan pluriannuel attribué en 2017 (26 781 €).

Note 3 : **Avantages en nature** - Voiture de fonction et cotisations à un régime assurantiel d'indemnités chômage.

Informations relatives au ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Directoire, Bruno Schoch et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Le ratio d'équité a été calculé sur la base des rémunérations versées sur le périmètre élargi des salariés autres que les mandataires sociaux des sociétés Unibel, Bel SA, FBPF et société de la Fromagerie Boursin qui représentent 80 % des effectifs du périmètre consolidé en France.

	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération versée à Bruno Schoch, Président du Directoire	8 %	- 38 %	131 %	- 29 %	- 29 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1 %	2 %	1 %	0 %	5 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	18,59	11,31	25,95	18,56	12,46
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	7 %	- 39 %	129 %	- 29 %	- 33 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	25,04	15,47	34,93	25,09	16,95
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	8 %	- 38 %	126 %	- 28 %	- 32 %

4.2.2.2 Informations relatives à Antoine Fiévet, membre du Directoire

Tableau 1

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)*	1 698 874	1 503 207
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ^(Note 1)	749 796	464 742
TOTAL	2 448 670	1 967 949

* Les montants figurant sur cette ligne sont la somme des éléments détaillés au tableau 2, hors rémunération variable pluriannuelle.

Note 1 : **Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice** - *Exercice 2020, montant attribué* : un plan pluriannuel en numéraire a été attribué en 2020 pour les exercices 2020-2022. En cas de pleine atteinte des conditions de performance, la rémunération de long terme s'établit à 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance de référence à l'échéance du plan (31 décembre 2022). À titre indicatif, cette assiette s'élève à 749 796 euros au 31 décembre 2020.

Poids relatif de chaque indicateur de performance (tous quantitatifs)	Minimum	Objectifs	Maximum	Montant en numéraire (euros) correspondant à l'objectif**
Performance du Free Cash Flow	0 %	33,33 %	50 %	249 907
Taux d'innovation	0 %	33,34 %	33,34 %	249 982
Empreinte carbone	0 %	33,33 %	50 %	249 907
TOTAL	0 %	100 %	100 %*	749 796

* Le taux de réalisation maximum ne peut pas dépasser 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance.

** À titre indicatif, sur une assiette au 31 décembre 2020 de 749 796 euros.

Tableau 2

(En euros)	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe (Note 1)	624 988	622 855	638 196	635 148
Rémunération de Gouvernance (Note 2)	108 900	53 100	111 600	219 800
Rémunération variable annuelle (Note 3)	642 519	346 028	943 243	642 519
Rémunération variable pluriannuelle (Note 4)	464 742	234 342	564 971	464 742
Avantages en nature (voiture de fonction)	4 697	4 697	5 835	5 740
TOTAL	1 845 846	1 261 022	2 263 845	1 967 949

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 638 196 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ayant été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019, le montant versé est de 635 148 euros.

Note 2 : **Rémunération de Gouvernance** - Si les montants sont attribués au titre de l'exercice, les paiements peuvent être décalés sur des exercices suivants. Le montant versé en 2020 correspond au montant attribué au titre de l'exercice 2020 (111 600 euros) complété de montants attribués au titre d'exercice antérieurs mais non encore versés (108 200 euros).

Note 3 : **Rémunération variable annuelle** - Exercice 2020, montant attribué : rémunération variable annuelle cible fixée à 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance de référence (soit 637 327 euros). Le montant dû au titre de l'exercice 2020 après application des conditions de performance et constatation d'un niveau de réalisation de 148 % est 943 243 euros qui sera versé en 2021 :

Poids relatif de chaque indicateur de performance (quantitatif et qualitatif)	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
Indicateur Quantitatif : Croissance organique du Chiffre d'affaires	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Productivité sur les Coûts des produits vendus	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Indicateur Quantitatif : Flux de trésorerie disponible	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Sécurité (Taux de Fréquence Bel)	0 %	10 %	15 %	13 %	82 852
Indicateur Qualitatif : Réalisations stratégiques	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Taux de réalisation global des objectifs 2020				148 %	943 243

Exercice 2020, montant versé : montant attribué au titre de l'exercice 2019 de 642 519 euros qui a été versé en 2020.

Note 4 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant attribué : montant attribué à la fin de l'exercice 2020, pour un plan pluriannuel en numéraire attribué en 2018 pour les exercices 2018-2020 de 564 971 euros qui sera versé en 2021. Les critères de performance étaient tous quantitatifs.

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
ROCE et EBITDA	0 %	85,00 %	85,00 %	77,63 %	
Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	94,12 %	100,00 %	117,65 %	97,06 %	
TOTAL	0 %	85,00 %	100,00 %	75,35 %	564 971

Exercice 2020, montant versé : montant versé au titre d'un plan LTI 2018-2019 de 464 742 euros.

Informations relatives au ratio d'équité entre le niveau de la rémunération d'Antoine Fiévet et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Informations complémentaires sur le périmètre élargi

Le ratio d'équité a été calculé sur la base des rémunérations versées sur le périmètre élargi des salariés autres que les mandataires sociaux des sociétés Unibel, Bel SA, FBPF et société de la Fromagerie Boursin qui représentent 80 % des effectifs du périmètre consolidé en France.

	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération versée à Antoine Fiévet	39 %	- 7 %	- 1 %	- 16 %	56 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1 %	2 %	1 %	0 %	5 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	35,60	32,38	31,81	26,88	39,80
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	37 %	- 9 %	- 2 %	- 15 %	48 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	47,96	44,29	42,80	36,35	54,15
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	38 %	- 8 %	- 3 %	- 15 %	49 %

Sont présentées ci-dessous les performances de la société et leur évolution au cours des cinq derniers exercices :

Unibel (En millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	2 936	3 346	3 311	3 403	3 456
Évolution N/N-1	- 0,4 %	14,0 %	- 1,0 %	2,8 %	1,6 %
Résultat opérationnel courant	327	225	202	237	260
Évolution N/N-1	11,6 %	- 31,2 %	- 10,2 %	17,3 %	11,0 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	213	178	97	118	149
Évolution N/N-1	15,1 %	- 16,4 %	- 45,5 %	21,6 %	26,6 %

4.2.2.3 Informations relatives à Florian Sauvin, Membre du Directoire jusqu'au 13 mai 2020

Tableau 1

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)*	52 287	109 223
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ^(Note 1)	28 022	14 795
TOTAL	80 309	124 018

* Les montants figurant sur cette ligne sont la somme des éléments détaillés au tableau 2, hors rémunération variable pluriannuelle.

Note 1 : **Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice** - Exercice 2020, montant attribué : Au titre de ses fonctions de membre du Directoire, Florian Sauvin s'est vu attribuer un plan de rémunération variable pluriannuelle en 2018, qui donnera lieu à un versement en 2021 de 28 022 euros. Les critères de performance, tous quantitatifs, étaient les suivants :

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
ROCE et EBITDA	0 %	71,43 %	71,43 %	65,24 %	
Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	80 %	100,00 %	140,00 %	90,00 %	
TOTAL*	0 %	71,43 %	100,00 %	58,71 %	28 022

* Le montant à verser est indexé sur l'évolution du cours de l'action.

Tableau 2

(En euros)	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(Note 1)	150 020	150 020	52 287	52 287
Rémunération de Gouvernance ^(Note 2)	20 000	11 000	-	9 000
Rémunération variable annuelle ^(Note 3)	46 756	28 748	-	45 820
Rémunération variable pluriannuelle ^(Note 4)	14 795	-	-	14 795
Avantages en nature (voiture de fonction)	5 502	4 128	2 116	2 116
TOTAL	237 073	193 896	54 403	124 018

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 153 114 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ont été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019. Le mandat ayant pris fin en cours d'exercice, le montant attribué et versé est de 52 287 euros.

Note 2 : **Rémunération de Gouvernance** - Exercice 2020, montant versé : Si les montants sont attribués au titre de l'exercice, les paiements peuvent être décalés sur des exercices suivants. Le montant versé en 2020 correspond au montant attribué au titre de l'exercice 2019 (9 000 euros).

Exercice 2020, montant attribué : Le mandat ayant pris fin en cours d'exercice, aucune rémunération variable annuelle n'a été attribuée en 2020.

Note 3 : **Rémunération variable annuelle** - Exercice 2020, montant versé : Le montant versé en 2020 correspond à la rémunération variable annuelle attribuée en 2019.

Exercice 2020, montant attribué : Le mandat ayant pris fin en cours d'exercice, aucune rémunération variable pluriannuelle n'a été attribuée en 2020.

Note 4 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant versé : Le montant versé correspond à deux plans de rémunération variable pluriannuelle attribués en 2016 et 2017.

Informations relatives au ratio d'équité entre le niveau de la rémunération de Florian Sauvin (en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 13 mai 2020) et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Le ratio d'équité a été calculé sur la base des rémunérations versées sur le périmètre élargi des salariés autres que les mandataires sociaux des sociétés Unibel, Bel SA, FBPF et société de la Fromagerie Boursin qui représentent 80 % des effectifs du périmètre consolidé en France.

Le mandat de Florian Sauvin ayant pris fin en cours d'exercice, sans qu'il soit remplacé, sa rémunération versée (124 018 €) a été annualisée (234 131€) pour établir les multiples de rémunération.

	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération versée à Florian Sauvin, Membre du Directoire	49 %	- 13 %	40 %	- 1 %	16 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1 %	2 %	1 %	0 %	5 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,48	2,97	4,14	4,13	4,53
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	47 %	- 15 %	39 %	0 %	10 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,68	4,06	5,57	5,59	6,17
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	48 %	- 13 %	37 %	0 %	10 %

Indicateurs de performances de la société

Sont présentées ci-dessous les performances de la Société et leur évolution au cours des cinq derniers exercices :

Unibel (En millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	2 936	3 346	3 311	3 403	3 456
Évolution N/N-1	- 0,4 %	14,0 %	- 1,0 %	2,8 %	1,6 %
Résultat opérationnel courant	327	225	202	237	260
Évolution N/N-1	11,6 %	- 31,2 %	- 10,2 %	17,3 %	11,0 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	213	178	97	118	149
Évolution N/N-1	15,1 %	- 16,4 %	- 45,5 %	21,6 %	26,6 %

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDEMNITÉS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le tableau ci-après fait état des engagements de toute nature correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus aux dirigeants mandataires sociaux.

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Bruno Schoch, Président du Directoire	X voir <i>infra</i>			X	X voir <i>infra</i>	
Antoine Fiévet, Membre du Directoire		X		X		X

Avant sa nomination en qualité de membre du Directoire, Bruno Schoch était Directeur financier salarié d'Unibel. Lors de sa nomination, aucune disposition spécifique n'a été arrêtée et ce contrat de travail est de droit suspendu pendant la durée de son mandat social.

Au cas où son mandat social prendrait fin, le contrat de travail serait réactivé et Bruno Schoch aurait droit à tous les

avantages prévus par la loi, la réglementation, la convention collective et les accords d'entreprise ; ces contrats de travail incluent une clause de non-concurrence, qu'Unibel pourrait, ou non, mettre en œuvre au départ de l'intéressé (pour un montant estimé de 300 000 euros).

Pour les membres du Conseil de surveillance

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants versés au cours de l'exercice 2018
Florian Sauvin, Président depuis le 14 mai 2020				
Rémunérations	157 928 €	157 928 €		
Valentine Fiévet				
Rémunérations	37 000 €	37 000 €	36 000 €	31 500 €
Laurent Fiévet				
Rémunérations	37 000 €	37 000 €	36 000 €	31 500 €
Autres rémunérations (direction de Lab'Bel)	42 609 €	42 609 €	42 584 €	42 314 €
Joëlle Pacteau, membre du Conseil depuis le 11 mai 2017, vice Présidente depuis le 14 mai 2020				
Rémunérations	63 200 €	63 200 €	56 100 €	42 300 €
Marion Sauvin				
Rémunérations	37 000 €	37 000 €	36 000 €	31 500 €
Thomas Sauvin, membre du Conseil depuis mai 2015				
Rémunérations	35 500 €	35 500 €	34 500 €	30 000 €
Pascal Viénot				
Rémunérations	57 000 €	57 000 €	56 000 €	51 500 €
Hervé Renard, censeur depuis mai 2015				
Rémunérations	37 000 €	37 000 €	36 000 €	31 500 €
Luc Luyten, Président jusqu'au 14 mai 2020				
Rémunérations	39 000 €	39 000 €	87 000 €	75 000 €
Autres rémunérations (Comité RH de Bel)	10 800 €	10 800 €	18 900 €	13 500 €

4.2.3 ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ AU PRÉSIDENT, AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE ET AU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En application des principes et critères de rémunération approuvés par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 dans ses onzième et douzième résolutions à caractère ordinaire, les éléments composant les rémunérations et avantages de toute nature versés au cours de 2020 ou attribués au titre de 2020 au Président et aux membres du Directoire sont les suivants :

	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2020
Mandataires sociaux non dirigeants		
Luc Luyten, Président du 11 mai 2017 au 13 mai 2020		
Rémunérations	33 000 €	33 000 €
Autres rémunérations (Comité RH de Bel)	10 800 €	10 800 €
Florian Sauvin, Président depuis le 14 mai 2020		
Rémunérations	157 928 €	157 928 €

Informations relatives au ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Le ratio d'équité a été calculé sur la base des rémunérations versées sur le périmètre élargi des salariés autres que les mandataires sociaux des sociétés Unibel, Bel SA, FBPF et société de la Fromagerie Boursin qui représentent 80 % des effectifs du périmètre consolidé en France.

Les Présidents du Conseil de Surveillance sur la période ont été: Gérard Boivin (jusqu'à mai 2017), Luc Luyten (jusqu'à mai 2020) puis Florian Sauvin (depuis le 14 mai 2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Directoire	73 %	- 18 %	- 12 %	16 %	126 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1 %	2 %	1 %	0 %	5 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	2,29	1,83	1,59	1,85	3,98
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	70 %	- 20 %	- 13 %	17 %	115 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,68	4,06	5,57	5,59	6,17
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	48 %	- 13 %	37 %	0 %	10 %

Indicateurs de performances de la société

Sont présentées ci-dessous les performances de la Société et leur évolution au cours des cinq derniers exercices :

Unibel (En millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	2 936	3 346	3 311	3 403	3 456
Évolution N/N-1	- 0,4 %	14,0 %	- 1,0 %	2,8 %	1,6 %
Résultat opérationnel courant	327	225	202	237	260
Évolution N/N-1	11,6 %	- 31,2 %	- 10,2 %	17,3 %	11,0 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	213	178	97	118	149
Évolution N/N-1	15,1 %	- 16,4 %	- 45,5 %	21,6 %	26,6 %

Bruno Schoch, Président du Directoire

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(Note 1)	529 360	527 200
Rémunération variable pluriannuelle ^(Note 2)	51 263	73 416
Avantages en nature ^(Note 3)	15 503	15 503
TOTAL	596 126	616 119

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 529 360 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ayant été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019, le montant versé est de 527 200 euros.

Note 2 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant attribué : montant dû à la fin de l'exercice 2020, pour un plan pluriannuel en numéraire attribué en 2018 pour les exercices 2018-2020 de 51 263 euros qui sera versé en 2021 :

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
Composante A*	0 %	17,50 %	24,50 %	14,39 %	46 876
dont ROCE et EBITDA	0 %	17,50 %	17,50 %	15,98 %	
dont Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	80 %	100,00 %	140,00 %	90,00 %	
Composante B					
Rendements sur Placements Trésorerie	0 %	13,00 %	19,50 %	0,00 %	0
Rendements sur Investissements	0 %	18,15 %	53,97 %	0,00 %	0
Critère qualitatifs	0 %	1,35 %	2,03 %	0,85 %	4 387
TOTAL	0 %	50 %	100,00 %	15,23 %	51 263

* Le montant à verser au titre de la composante A est indexé sur l'évolution du cours de l'action.

Exercice 2020, montant versé : montant versé en 2020 pour une partie d'un plan pluriannuel attribué en 2016 (46 634€) et pour un plan pluriannuel attribué en 2017 (26 781 €).

Exercice 2020, nouveau montant attribué : un plan pluriannuel en numéraire a été attribué en 2020 pour les exercices 2020-2022. En cas de pleine atteinte des conditions de performance, la rémunération de long terme s'établit à 50 % de la rémunération fixe (soit 264 480 euros). En cas de performance exceptionnelle, elle s'établit à 100 % de la rémunération fixe (soit 529 360 euros).

	Minimum	Objectifs	Maximum	Montant en numéraire maximum correspondant à l'objectif
Composante A*	0 %	17,50 %	17,50 %	92 638 €
dont FCF ou CFROI	0 %	5,83 %	8,75 %	
dont Taux innovation / Rentabilité Innovation	0 %	5,83 %	5,83 %	
dont Empreinte Carbone	0 %	5,83 %	8,75 %	
Composante B	0 %	13,00 %	26,00 %	137 634 €
Rendements sur Placements Trésorerie				
Composante C	0 %	19,50 %	56,50 %	299 088 €
Rendements sur Investissements				
TOTAL	0 %	50 %	100,00 %	529 360

* Lors de la constatation des résultats la somme des 3 indicateurs de la composante A ne pourra pas dépasser 17,50 %.

Note 3 : **Avantages en nature** - Voiture de fonction et cotisations à un régime assurantiel l'indemnités chômage.

Antoine Fiévet, membre du Directoire

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(Note 1)	638 196	635 148
Rémunération de Gouvernance ^(Note 2)	111 600	219 800
Rémunération variable annuelle ^(Note 3)	943 243	642 519
Rémunération variable pluriannuelle ^(Note 4)	564 971	464 742
Avantages en nature (voiture de fonction)	5 835	5 740
TOTAL	2 263 845	1 967 949

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 638 196 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ayant été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019, le montant versé est de 635 148 euros.

Note 2 : **Rémunération de Gouvernance** - Si les montants sont attribués au titre de l'exercice, les paiements peuvent être décalés sur des exercices suivants. Le montant versé en 2020 correspond au montant attribué au titre de l'exercice 2020 (111 600 euros) complété de montants attribués au titre d'exercice antérieurs mais non encore versés (108 200 euros).

Note 3 : **Rémunération variable annuelle** - Exercice 2020, montant attribué : rémunération variable annuelle cible fixée à 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance de référence (soit 637 327 euros). Le montant dû au titre de l'exercice 2020 après application des conditions de performance et constatation d'un niveau de réalisation de 148 % est 943 243 euros qui sera versé en 2021 :

Poids relatif de chaque indicateur de performance (quantitatif et qualitatif)	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
Indicateur Quantitatif : Croissance organique du Chiffre d'affaires	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Productivité sur les Coûts des produits vendus	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Indicateur Quantitatif : Flux de trésorerie disponible	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Sécurité (Taux de Fréquence Bel)	0 %	10 %	15 %	13 %	82 852
Indicateur Qualitatif : Réalisations stratégiques	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Taux de réalisation global des objectifs 2020				148 %	943 243

Exercice 2020, montant versé : montant attribué au titre de l'exercice 2019 de 642 519 euros qui a été versé en 2020.

Note 4 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant attribué : montant attribué à la fin de l'exercice 2020, pour un plan pluriannuel en numéraire attribué en 2018 pour les exercices 2018-2020 de 564 971 euros qui sera versé en 2021. Les critères de performance étaient tous quantitatifs.

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
ROCE et EBITDA	0 %	85,00 %	85,00 %	77,63 %	
Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	94,12 %	100,00 %	117,65 %	97,06 %	
TOTAL	0 %	85,00 %	100,00 %	75,35 %	564 971

Exercice 2020, nouveau plan attribué : un plan pluriannuel en numéraire a été attribué en 2020 pour les exercices 2020-2022. En cas de pleine atteinte des conditions de performance, la rémunération de long terme s'établit à 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance de référence à l'échéance du plan (31 décembre 2022). A titre indicatif, cette assiette s'élève à 749 796 euros au 31 décembre 2020.

Poids relatif de chaque indicateur de performance (tous quantitatifs)	Minimum	Objectifs	Maximum	Montant en numéraire (euros) correspondant à l'objectif**
Performance du Free Cash Flow	0 %	33,33 %	50 %	249 907
Taux d'innovation	0 %	33,34 %	33,34 %	249 982
Empreinte carbone	0 %	33,33 %	50 %	249 907
TOTAL	0 %	100 %	100 %*	749 796

* Le taux de réalisation maximum ne peut pas dépasser 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance.

** À titre indicatif, sur une assiette au 31 décembre 2020 de 749 796 euros.

Exercice 2020, montant versé : montant versé au titre d'un plan LTI 2018-2019 de 464 742 euros versés en 2020.

Florian Sauvin, en tant que membre du Directoire

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(Note 1)	52 287	52 287
Rémunération de Gouvernance ^(Note 2)	-	9 000
Rémunération variable annuelle ^(Note 3)	-	45 820
Rémunération variable pluriannuelle ^(Note 4)	-	14 795
Avantages en nature (voiture de fonction)	2 116	5 502
TOTAL	54 403	127 404

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 153 114 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ont été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019. Le mandat ayant pris fin en cours d'exercice, le montant attribué et versé est de 52 287 euros.

Note 2 : **Rémunération de Gouvernance** - Exercice 2020, montant versé : Si les montants sont attribués au titre de l'exercice, les paiements peuvent être décalés sur des exercices suivants. Le montant versé en 2020 correspond au montant attribué au titre de l'exercice 2019 (9 000 euros).

Exercice 2020, montant attribué : Le mandat ayant pris fin en cours d'exercice, aucune rémunération variable annuelle n'a été attribuée en 2020.

Note 3 : **Rémunération variable annuelle** - Exercice 2020, montant versé : Le montant versé en 2020 correspond à la rémunération variable annuelle attribuée en 2019.

Exercice 2020, montant attribué : Le mandat ayant pris fin en cours d'exercice, aucune rémunération variable pluriannuelle n'a été attribuée en 2020.

Note 4 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant versé : Le montant versé correspond à deux plans de rémunération variable pluriannuelle attribués en 2016 et 2017.

Exercice 2020, montant à verser : Au titre de ses fonctions de membre du Directoire, Florian Sauvin s'est vu attribuer un plan de rémunération variable pluriannuelle en 2018, qui donnera lieu à un versement en 2021 de 28 022 euros. Les critères de performance, tous quantitatifs, étaient les suivants :

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
ROCE et EBITDA	0 %	71,43 %	71,43 %	65,24 %	
Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	80 %	100 %	140 %	90 %	
TOTAL*	0 %	71,43 %	100 %	58,71 %	28 022

* Le montant à verser est indexé sur l'évolution du cours de l'action.

4.3 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

4.3.1 DÉFINITIONS ET OBJECTIFS

Unibel est l'actionnaire majoritaire et la société holding animatrice du Groupe qu'elle constitue avec Bel et ses filiales. Dans ce contexte, elle est amenée à mettre en œuvre et à bénéficier des dispositifs de contrôle interne mis en place au niveau du Groupe.

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres du Groupe qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'il 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 vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Directoire ou le Conseil d'administration de Bel ;

- 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 Unibel, 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.

4.3.2 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ

L'activité d'Unibel, société animatrice du Groupe, consiste essentiellement à orienter et animer la politique générale du Groupe en se consacrant, conformément à sa mission, à la gestion des affaires du Groupe. À ce titre, elle assure des contacts permanents avec les membres du Conseil d'administration de Bel ainsi qu'avec ses cadres dirigeants. En outre, Unibel donne de nombreux conseils et apporte ses concours dans différents domaines concernant la politique générale du Groupe et sa stratégie.

Le Conseil d'administration de Bel

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 de Bel

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, *supply chain*, recherche et innovation, réglementation produits, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction finance, la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines et de l'organisation, la Direction communication, la Direction juridique et des risques et la Direction RSE (responsabilité sociétale de l'Entreprise), viennent renforcer, cette organisation.

La Direction des risques

La Direction des risques est rattachée à la Secrétaire Générale - Directrice juridique. Cette Direction est en 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 zones. 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 au Département du contrôle financier 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 à 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 Président-directeur général. 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 d'entreprise 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 4.1.4 « Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle » 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, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.3.3 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. Ils font l'objet d'une revue annuelle par le Comité d'audit d'Unibel.

Les risques inhérents aux activités du Groupe 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 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 « La politique de gestion des risques ».

4.3.4 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 zones « 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 Bel 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 intercompagnies) 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 Bel.

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 zones et de filiales.

Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe Bel par la Direction des systèmes d'information rattachée au Directeur général délégué en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

Le Groupe Bel 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

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel. 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 sont correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité de la Société.

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 du contrôle financier.

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.

4.4 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

4.4.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

À l'Assemblée générale de la société UNIBEL,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « 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. 225-58 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.225-58 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 au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de trésorerie avec la société BEL

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 28 août 2007, a autorisé le Directoire à consentir à la société BEL une avance de trésorerie d'un montant maximum de 25 000 000 euros. Par avenant autorisé par le Conseil de surveillance en date du 13 novembre 2008 et signé le même jour, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par UNIBEL à la société BEL.

Par un avenant autorisé par le Conseil de surveillance en date du 27 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 avenant autorisé par le Conseil de surveillance du 23 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.

Enfin, par un avenant autorisé par le Conseil de surveillance du 13 novembre 2014, le taux d'intérêt a été modifié. Avec effet au 1^{er} janvier 2015, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 100 points de base au lieu de 120 points précédemment.

Le montant des intérêts comptabilisés en produits financiers au titre de l'exercice 2020 s'est élevé à 391 183,74 euros et le montant de l'avance de trésorerie était de 63 755 090,44 euros au 31 décembre 2020.

Les mandataires sociaux d'UNIBEL concernés sont Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général de BEL, Monsieur Florian Sauvin, administrateur de BEL, et Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur de BEL.

Convention de prestations de services avec la société BEL

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 11 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société BEL.

Par un avenant autorisé par le Conseil de surveillance 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 par votre société à la société BEL au titre de l'exercice 2020 est de 5 215 500 euros hors taxes.

Les mandataires sociaux d'UNIBEL concernés sont Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général de BEL, Monsieur Florian Sauvin, administrateur de BEL, et Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur de BEL.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Convention de rachat d'actions de la société BEL détenues par les holdings familiales

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 12 novembre 2015, a autorisé le Directoire à acheter, au prix du marché, si les sociétés concernées le demandent, la totalité des actions de la société BEL détenues par les holdings familiales, à savoir :

Pour la SA les Cinéastes Animaliers Associés, CIANAS	100 334 actions
Pour la SARL Société Commerciale et Industrielle Français, SCIF	49 825 actions
Pour la SA Comptoir Général des Fromagers Français, CGFF	37 806 actions
Pour la SARL Fiévet Frères	7 000 actions

Les personnes concernées par cette convention sont Monsieur Laurent Fiévet, Président-directeur général de CIANAS, Monsieur Florian Sauvin, administrateur de CIANAS et de CGFF, gérant de Fiévet Frères, Madame Marion Sauvin, gérante de la SCIF et administrateur de CIANAS, Messieurs Antoine Fiévet et Valentine Fiévet, administrateurs de CGFF.

Cette convention n'a pas reçu d'application en 2020.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

4.4.3 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 2019 » du présent document d'enregistrement universel.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient plus des deux tiers 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 de charges de personnel, sont facturées 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.

Il faut également noter que cette convention de prestation de service ne produit d'effets que dans les comptes annuels, étant neutralisée dans les comptes consolidés.

Au 31 décembre 2019, le montant des transactions avec les parties liées comprend 8,7 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 SA.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Transactions avec des parties liées

En juillet 2020, Bel a lancé en Algérie La Vache qui rit® Simply, un produit accessible pour les familles à plus faible pouvoir d'achat. Cette nouvelle recette, qui allie matières premières laitières et végétales, a été conçue pour répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs et est enrichie en calcium, en vitamine A et en vitamine D.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	Informations financières historiques	142	5.7	Date des dernières informations financières	212
5.2	Informations financières pro forma	142	5.8	Informations financières intermédiaires et autres	213
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	143	5.9	Politique de distribution de dividendes	213
5.4	Trésorerie et capitaux	144	5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	213
5.5	États financiers	146	5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	214
5.6	Vérification des informations financières annuelles	211			

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 document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 2019 qui figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D.20-0246 en pages 129 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018 qui figurent dans le document de référence de la Société

déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 sous le numéro D.19-0260 en pages 115 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui 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.20-0246 en pages 178 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 sous le numéro D.19-0260 en pages 153 et suivantes.

Les deux 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).

5.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

5.3.1 SITUATION FINANCIÈRE

Dans le cadre de la gestion active de son endettement, le Groupe a procédé avec succès en 2020 à sa première émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance Novembre 2035 en vue de diversifier ses sources de financement, d'allonger la maturité moyenne de sa dette, de renforcer

l'exposition de sa dette au dollar, tout en bénéficiant de conditions financières attractives.

Parallèlement, le Groupe a remboursé par anticipation son term loan amortissable de 95 millions de dollars qui arrivait à échéance en 2023.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2020 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Capitaux propres totaux	1 907,6	1 862,9	1 771,9
Dette financière nette	516,0	594,6	656,0
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,27	0,32	0,37

* Voir détail de l'endettement financier Note 4.14.

Au 31 décembre 2020, le groupe Bel affiche une structure financière saine et solide. Les capitaux propres totaux s'établissent à 1 907,6 millions d'euros contre 1 862,9 millions d'euros au 31 décembre 2019. La dette financière nette, incluant la dette de droits d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16, s'inscrit à 516 millions d'euros, en diminution par rapport à l'année précédente (594,6 millions d'euros).

Les autres informations relatives à la situation financière de la Société et du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent document d'enregistrement universel.

5.3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Dans une année marquée par une crise sanitaire et économique sans précédent, le Groupe Bel a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 3 455,7 millions d'euros, en croissance de + 1,6 % par rapport à l'exercice précédent. La croissance organique ⁽¹⁾ continue sa progression et atteint + 2,8 %. Hors environnement d'hyperinflation en Iran, elle s'établit à + 3,2 %. L'effet de change inclus est de - 1,7 % (58,7 millions d'euros).

Cette croissance organique du chiffre d'affaires annuel est portée par la dynamique positive des marques cœur, en particulier, Boursin®, Kiri®, Leerdammer® et GoGo squeeZ® sur l'ensemble des marchés du Groupe. L'année 2020 est marquée par le retour à la croissance de Bel France, de Bel US, de la marque Vache qui rit®, ainsi que par la poursuite de la trajectoire positive de MOM. Enfin, les ventes des produits industriels et sans marques reculent de - 5 %, par

rapport à l'exercice précédent, en raison de la diminution du prix de la crème.

Le résultat opérationnel a atteint 242 millions d'euros, une augmentation de + 15,7 %, qui reflète l'amélioration de la marge brute, le haut niveau de productivité maintenu tout au long de l'année, l'excellente exécution opérationnelle, ainsi que les efforts de réduction des coûts. La marge opérationnelle progresse ainsi de 86 points de base à 7 %.

Cette évolution résulte de l'amélioration de la performance opérationnelle, aussi bien dans les Marchés matures, que dans les Nouveaux territoires⁽²⁾.

Grâce aux bonnes performances commerciales et à l'optimisation de la gestion des stocks, le cash-flow opérationnel ⁽³⁾ enregistre une forte augmentation de plus de 79 millions d'euros, pour atteindre 382 millions d'euros.

(1) La croissance organique correspond à la croissance observée du chiffre d'affaires, à l'exclusion des effets de change, de périmètre et d'inflation en Iran. L'Iran étant considéré depuis 2020 en économie d'hyperinflation, les impacts de l'inflation (basé sur l'évolution du consumer price index (CPI)) sont retraités dans le calcul de la croissance organique du chiffre d'affaires.

(2) Comprenant les activités de MOM (Mont-Blanc, Maternelle), les marchés d'Afrique Sub-saharienne, d'Amérique latine et la Chine.

(3) Le cash-flow opérationnel correspond aux flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles.

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 document d'enregistrement universel.

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 document d'enregistrement universel. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Marge brute d'autofinancement	394,5	328,6	307,0
Impôts sur le résultat payés	(45,6)	(44,4)	(22,6)
Variation BFR exploitation	33,0	19,2	(33,3)
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	382,0	303,4	251,1
Flux liés à l'Exploitation	382,0	303,4	251,1
Flux liés à l'Investissement	(196,9)	(160,2)	(183,5)
Flux liés au Financement	(5,0)	(61,1)	(203,2)
VARIATION DE TRÉSORERIE	180,0	82,1	(135,6)
Variation cours des devises	(9,9)	(5,8)	(5,0)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	170,1	76,3	(140,6)
Trésorerie nette Ouverture	414,5	338,2	478,8
Trésorerie nette Clôture	584,6	414,5	338,2
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	170,1	76,3	(140,6)
Endettement financier brut	1 102,6	1 012,2	995,0
Concours bancaires courants	10,2	2,3	9,4
Trésorerie et équivalents	(594,8)	(416,8)	(347,6)
Autres actifs financiers	(2,0)	(3,1)	(0,9)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	516,0	594,6	656,0

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, la dette sur location financement pour respectivement 111,1 millions d'euros et 102 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 2020, 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 - lignes de crédit syndiquées, emprunt EURO et US Private Placement, emprunt *Schuldschein*, Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des crédits. Le calcul du ratio a été amendé en 2020 pour refléter l'intégration de la norme IFRS 16. Le ratio de levier financier désigne maintenant le montant de la dette nette ⁽¹⁾ consolidée, y compris la dette sur location financement divisé par l'EBITDA base ROC ⁽²⁾ consolidé du Groupe, excluant les amortissements et les frais financiers relatifs aux droits d'usage. Ce ratio est testé au moins une fois par

an. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2020, le ratio de levier financier s'élève à 1,45 contre 1,86 au 31 décembre 2019 avec le proforma IFRS 16 (Note 4.15 des notes annexes aux états financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose au 31 décembre 2020 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, d'un montant consolidé de 585 millions d'euros dont 524 millions d'euros au niveau de Bel SA.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève à 34 millions d'euros au 31 décembre 2020 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 affacturage, des NEU CP (*New European Commercial Paper*) et NEU MTN (*New*

European Medium Term Note) ou des placements privés de type EURO et US Private Placement, *Schuldschein*, ou émissions obligataires publiques.

(1) La dette financière nette est définie dans la Note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle est constituée des dettes financières à long et court termes, des passifs de location financement à long et à court termes, des concours bancaires courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Pour le calcul du covenant, les passifs de location financement sont exclus.

(2) L'EBITDA se définit comme le résultat opérationnel courant majoré des dotations et reprises de provisions et aux amortissements, imputées au résultat opérationnel courant.

5.5 ÉTATS FINANCIERS

5.5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019 ^(a)
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	3 455,7	3 402,9
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 448,2)	(2 433,7)
MARGE BRUTE		1 007,5	969,2
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(432,3)	(438,0)
Frais de recherche et développement	3.2	(30,5)	(26,7)
Frais généraux et administratifs	3.2	(283,9)	(268,6)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	(0,4)	(1,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		260,4	234,6
Autres charges et produits non courants	3.3	(18,4)	(25,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		242,0	209,1
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	1,5	2,6
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(26,2)	(28,0)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(24,7)	(25,3)
Autres produits et charges financiers	3.4	(4,3)	(7,7)
Quote part du résultat net des sociétés mises en équivalence		(0,1)	0,0
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		212,9	176,1
Charge d'impôt	3.5	(63,9)	(58,5)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		148,9	117,6
Intérêts minoritaires		(56,7)	(42,7)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		92,3	75,0
Résultat net par action	3.6	44,02	35,76
Résultat net dilué par action	3.6	44,02	35,76

(a) Depuis 2020, s'ils ne résultent pas d'une réorganisation décidée par le COMEX, les coûts de départ d'employés non remplacés ainsi que les coûts liés aux sorties d'immobilisations sont présentés au sein du résultat opérationnel courant. A fin 2019, une charge de (1,9) million d'euros a été reclassée du poste autres charges et produits non courants vers le poste autres charges et produits opérationnels courants.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)

	Notes	2020	2019
Résultat net de la période		148,9	117,6
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Eléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	(1,6)	(6,7)
Effet d'impôt		(0,4)	1,7
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.9.1	0,0	(0,0)
Effet d'impôt		0,0	0,0
Eléments recyclables			
Difference de conversion		(83,2)	12,4
Pertes et gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		16,2	(2,3)
Quote-part du résultat global des sociétés mises en équivalence, nette d'impôt		0,0	0,0
Effet d'impôt		(4,4)	(0,4)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES		(73,4)	4,8
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		75,6	122,5
Part du groupe		47,3	77,1
Intérêts minoritaires		28,2	45,4

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Bilan consolidé

ACTIF

(en millions d'euros)

	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIFS NON COURANTS			
Ecarts d'acquisition	4.1	867,6	805,7
Autres immobilisations incorporelles	4.2	627,7	649,4
Immobilisations corporelles	4.3.1	949,6	992,4
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	105,4	99,8
Investissements financiers	4.4	82,0	63,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence		5,7	0,0
Autres actifs financiers	4.4	6,3	10,0
Prêts & avances	4.4	12,8	11,8
Clients & autres créances	4.7	1,2	1,4
Actifs d'impôts différés	4.8	15,6	20,9
TOTAL		2 673,9	2 655,0
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	371,2	372,6
Clients et autres créances	4.7	434,5	506,5
Autres actifs financiers	4.4	22,0	6,1
Prêts & avances	4.4	1,1	1,3
Actifs d'impôts courants	4.4	40,0	34,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	594,8	416,8
TOTAL		1 463,6	1 337,5
TOTAL DE L'ACTIF		4 137,5	3 992,5

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions d'euros)

	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Capital	4.9	1,7	1,7
Primes		0,0	0,0
Réserves		1 256,1	1 225,7
Actions propres	4.9	(7,2)	(7,2)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 250,7	1 220,3
INTERETS MINORITAIRES		656,9	642,6
CAPITAUX PROPRES		1 907,6	1 862,9
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	6,1	6,5
Avantages du personnel	4.11	79,8	79,1
Passifs d'impôts différés	4.8	246,9	229,9
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	88,0	83,1
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	850,3	816,4
Autres passifs	4.12	85,8	81,0
TOTAL		1 357,0	1 296,0
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	5,2	5,1
Avantages du personnel	4.11	6,0	6,3
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	23,2	19,2
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	141,2	93,5
Autres passifs financiers	4.16	0,0	4,3
Fournisseurs et autres dettes	4.13	658,3	671,7
Passifs d'impôts exigibles		28,9	31,2
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	10,2	2,3
TOTAL		872,9	833,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		4 137,5	3 992,5

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital	Ecart 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 2018		2 096 123	1,7	(85,3)	(7,2)	62,4	1 191,4	1 163,0	609,0	1 771,9
Affectation du résultat de la période antérieure						(62,4)	62,4	0,0		0,0
Dividendes versés							(18,9)	(18,9)	(13,0)	(31,9)
Résultat de la période						75,0		75,0	42,7	117,6
Autres éléments du résultat global	4.9			7,1			(5,0)	2,1	2,7	4,8
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							(0,9)	(0,9)	1,3	0,4
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019		2 096 123	1,7	(78,2)	(7,2)	75,0	1 229,0	1 220,3	642,6	1 862,9
Affectation du résultat de la période antérieure						(75,0)	75,0	0,0		0,0
Dividendes versés							(15,7)	(15,7)	(10,0)	(25,7)
Résultat de la période						92,3		92,3	56,7	148,9
Autres éléments du résultat global	4.9			(51,5)			6,6	(44,9)	(28,4)	(73,4)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							(1,2)	(1,2)	(4,0)	(5,2)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020		2 096 123	1,7	(129,7)	(7,2)	92,3	1 293,6	1 250,7	656,9	1 907,6

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat avant impôts		212,9	176,1
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		135,4	107,9
Amortissements sur droits d'usage		21,7	13,8
Plus ou moins values de cession		1,1	0,9
Reclassement du résultat financier		23,1	29,7
Reclassement du résultat financier - droits d'usage		5,9	4,6
Elimination du résultat des sociétés mise en équivalence		0,1	0,0
Autres éléments non monétaires du résultat		(5,7)	(4,3)
Marge brute d'autofinancement		394,5	328,6
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	34,0	14,9
Variation des créances et dettes non courantes		(0,9)	4,3
Impôts sur le résultat payés		(45,6)	(44,4)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	382,0	303,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(67,4)	(5,6)
Cessions d'activités		0,0	0,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(120,6)	(153,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	0,9	0,8
Subventions d'investissement encaissées		5,4	3,7
Acquisitions d'actifs financiers		(25,1)	(19,3)
Cessions d'actifs financiers		9,2	12,7
Dividendes reçus		0,7	0,5
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(196,9)	(160,2)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(25,7)	(31,9)
Intérêts payés		(18,8)	(20,7)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(5,9)	(4,6)
Part capital de passif de loyers remboursés		(18,1)	(12,8)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	1,9	(3,0)
Emissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	293,2	242,6
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(231,5)	(230,8)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	(5,0)	(61,1)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	180,0	82,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À L'OUVERTURE		414,4	338,2
Incidence des variations des cours des devises		(9,9)	(5,8)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE	4.14	584,6	414,4
A la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	95,0	101,5
Disponibilités	4.14	499,7	315,2
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(10,2)	(2,3)
TOTAL		584,6	414,5

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	152	NOTE 6	Engagements financiers	185
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	154	NOTE 7	Litiges	186
NOTE 3	Compte de résultat	155	NOTE 8	Parties liées	186
NOTE 4	Bilan	159	NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	186
NOTE 5	Flux de trésorerie	183	NOTE 10	Périmètre de consolidation	187
			NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	189

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 d'Unibel de l'exercice 2020 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 2020 ont été arrêtés par le Directoire du 19 mars 2021.

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 2020**Amendements à IAS 39, IFRS 7 et IFRS 9 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence**

Les effets de l'application, à partir du 1^{er} janvier 2020, des amendements à IAS 39, IFRS 7 et IFRS 9 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence ont été identifiés et évalués. Ils n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Amendement à IFRS 3

L'amendement vient clarifier l'actuelle définition d'un « business », permettant de le distinguer de l'acquisition d'un actif ou d'un groupe d'actifs isolés. Applicable depuis le 1^{er} janvier 2020, cet amendement n'a pas eu d'effet sur les comptes consolidés du Groupe en 2020.

Les autres amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2020 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 2020 mais pouvant être anticipés

Le Groupe n'applique par anticipation aucune norme ou interprétation non obligatoire au 1^{er} janvier 2020.

Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne au 1^{er} janvier 2020

Le Groupe n'applique aucune norme ou amendement non encore adoptés par l'Union européenne.

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'arrêt 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 éliminées.

Toutes les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2020 est présentée en Note 10.

1.5 AUTRES RÈGLES ET PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro 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.

Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

1.6 HYPERINFLATION EN IRAN

En 2020, un consensus a été atteint pour estimer que les conditions sont réunies pour considérer l'Iran comme une économie hyperinflationniste au sens de la norme IAS 29. Ces conditions comprennent notamment le niveau d'inflation cumulée sur 3 ans qui a dépassé le seuil de 100 % au cours du deuxième semestre 2020.

En 2020, Bel a étudié l'impact de la norme IAS 29 appliquée à sa filiale en Iran. L'analyse a conclu au caractère non significatif des effets de la norme sur les états financiers.

Les états financiers de ce pays sont convertis comme pour les autres pays du Groupe et tel que présenté à la Note 1.5 « Conversion des états financiers des sociétés étrangères ».

1.7 FAIT MARQUANT : EFFETS DE LA COVID-19

Depuis plusieurs mois, la communauté internationale est confrontée à une situation pandémique sans précédent dont l'évolution et la durée très incertaines ne permettent pas au Groupe Bel d'évaluer avec précision l'impact de cette crise sur ses résultats.

Tout au long de l'année 2020, le Groupe Bel s'est fixé pour priorité absolue d'assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs en mettant en place des mesures préventives très strictes sur l'ensemble de ses sites à travers le monde.

Grâce à sa gestion opérationnelle agile et à sa rigueur financière, le Groupe a su rapidement s'adapter pour faire face à la pandémie liée à la Covid-19 et en atténuer les impacts. En particulier, il s'est mobilisé pour gérer de manière active ses stocks et matières premières au regard de la fluctuation de la demande des consommateurs et pour

limiter les surcoûts opérationnels induits par la gestion de la crise.

Sur l'ensemble de l'exercice 2020, le Groupe estime que l'impact global de la crise liée à la Covid-19 sur les ventes est non significatif avec néanmoins des disparités importantes par zone géographique. En France, au Benelux, au Royaume-Uni et dans les pays du Golfe, la consommation locale, notamment des produits permettant de cuisiner à domicile, a été particulièrement soutenue. Au contraire, le Maroc et dans une moindre mesure l'Europe du Sud ont été affectés défavorablement, tandis que l'impact estimé en Amérique du Nord est neutre.

Au 31 décembre 2020, les effets de la pandémie sont limités et n'ont pas généré d'indice de perte de valeurs. En 2020, le Groupe n'a pas eu recours à des dispositifs d'aide des États tels que différés de paiement, PGE ou encore allègements ou reports de loyers négociés avec ses bailleurs.

NOTE 2 | Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ ALL IN FOODS

Le 18 juin 2020, le Groupe a acquis 80 % des actions et droits de vote de la société All In Foods. Le management, qui a assuré le développement de All In Foods, détient le reste. L'analyse du contrat d'acquisition, au regard de la norme IFRS 3, nous a amené à reconnaître un pourcentage d'intérêt à 100 %.

All In Foods développe une large gamme d'alternatives végétales au fromage (tranches et blocs, croûtes fleuries, râpés, tartinables) et de sauces végétaliennes issues d'un savoir-faire reconnu sur ce marché.

Cette acquisition s'inscrit dans la continuité de la stratégie du Groupe Bel engagée dès 2015, et visant à élargir ses activités au-delà des produits fromagers pour devenir un acteur majeur du snacking sain. Bel réaffirme sa volonté de diversifier son offre produits, pour se développer désormais sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal.

La société All In Foods est implantée en France et opère une usine à Saint Nazaire. L'impact de l'acquisition sur les

états financiers du Groupe Bel étant inférieur au seuil défini par l'AMF, il n'a pas été établi de comptes pro forma.

Sur la période de six mois entre la date d'acquisition et le 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires de All In Foods est de 2,8 millions d'euros, et le résultat opérationnel courant de (0,8) millions d'euros pour ce même exercice (données non auditées). Au cours de l'année 2020, le chiffre d'affaires s'élève à 6,2 millions d'euros et le résultat opérationnel courant de la période est de (0,7) millions d'euros.

L'écart d'acquisition calculé selon la méthode dite du « goodwill complet » s'établit à 82,3 millions d'euros.

Dans le cadre de cette acquisition, le Groupe et les anciens dirigeants de la société ont conclu une promesse d'achat et une promesse de vente réalisables au plus tard au 15 janvier 2025.

AUTRES ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE

L'entité sud-africaine Bel South Africa a été consolidée pour la première fois par la méthode de l'intégration globale en juin 2020.

NOTE 3 | Compte de résultat

3.1 INFORMATION SECTORIELLE ET ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Les activités du Groupe sont donc 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'Amérique Latine, et les DOM-TOM.

Les deux indicateurs clé 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 dès qu'ils apparaissent, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cash-flow 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)	2020		2019	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Marchés matures	2 864,4	164,2	2 871,0	161,5
Nouveaux territoires	591,3	77,8	531,9	47,6
TOTAL	3 455,7	242,0	3 402,9	209,1

Le résultat opérationnel a atteint 242 millions d'euros, une augmentation de + 15,7 %, qui reflète l'amélioration de la marge brute, le haut niveau de productivité maintenu tout au long de l'année, l'excellente exécution opérationnelle, ainsi que les efforts de réduction des coûts. La marge opérationnelle progresse ainsi de 86 points de base à 7 %.

Cette évolution résulte de l'amélioration de la performance opérationnelle, aussi bien dans les Marchés matures, que dans les Nouveaux territoires.

Marchés matures

Les marchés matures se sont montrés résilients et affichent une relative stabilité sur l'ensemble de l'année 2020

(- 0,2 %). Hors effet devise, la croissance organique est positive à + 1,1 %, avec un quatrième trimestre de bonne facture à + 0,8 % (comparé au quatrième trimestre 2019).

Nouveaux territoires

En 2020, la croissance du groupe Bel dans les Nouveaux territoires se renforce encore (+ 11,2 % versus 2019), soutenue par la solide trajectoire de croissance de MOM, en particulier en Amérique du Nord où la société enregistre une progression à deux chiffres de son chiffre d'affaires.

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)	2020	2019
France	807,1	765,5
États-Unis	648,7	609,9
Allemagne	236,2	243,2
Maroc	232,2	234,7

La présentation par zone géographique se décline comme suit :

(en millions d'euros)	2020		2019	
	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe	1 857,4	1 753,4	1 823,0	1 671,4
Moyen Orient - Grande Afrique	678,4	181,9	724,4	210,1
Amériques - Asie	919,8	615,0	855,5	665,8
TOTAL	3 455,7	2 550,3	3 402,9	2 547,3

Le chiffre d'affaires en Europe a progressé de + 1,9 % en 2020. Les dynamiques particulièrement positives de la France, du Royaume-Uni et de la région Benelux ont compensé l'environnement commercial et concurrentiel difficile en Allemagne.

Dans un contexte géopolitique et économique particulièrement volatil, notamment dans les marchés du Levant, le Groupe enregistre au 31 décembre 2020 dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique un retrait de - 3,1 % de sa croissance organique.

En Amérique du Nord, la forte croissance du chiffre d'affaires est soutenue par la progression de la Vache qui

rit*, notamment par la relance de ses produits en portions effectuée au début de l'année. Bel Canada connaît également une dynamique favorable grâce aux innovations de la marque Boursin® et à l'accélération des ventes des marques cœur du Groupe. Dans cette géographie, le second semestre a été marqué par le démarrage de la nouvelle usine de Sorel.

En Asie, la Chine poursuit son développement dynamique des derniers trimestres, avec notamment une forte croissance organique à deux chiffres dans son activité Foodservice.

3.2 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019 ^(a)
Charges de personnel	(667,9)	(634,2)
Dotations aux amortissements	(148,2)	(132,7)
Autres charges opérationnelles	(2 379,1)	(2 401,3)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(3 195,3)	(3 168,3)

(a) A fin 2019, une charge de (1,9) million d'euros a été reclassée du poste autres charges et produits non courants vers le poste autres charges et produits opérationnels courants.

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières et consommables de fabrication relatives aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

3.3 AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS

Principes comptables

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges, y compris les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou arrêts d'activités, ainsi que les frais relatifs aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustements d'effectifs ;
- les dotations aux provisions résultant des tests de perte de valeur des actifs incorporels ;
- les dotations aux amortissements des actifs incorporels à durée de vie limitée ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle courante.

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019 ^(a)
Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés	(14,5)	(20,8)
Coûts de réorganisation	(3,8)	(6,6)
Autres charges et produits non courants	(0,1)	2,0
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(18,4)	(25,4)

(a) A fin 2019, une charge de (1,9) million d'euros a été reclassée du poste autres charges et produits non courants vers le poste autres charges et produits opérationnels courants.

En 2020, les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser une dépréciation de 12,7 millions d'euros de l'écart d'acquisition de la société marocaine Safilait, comprise dans le poste « Dépréciation et résultat de cessions d'actifs immobilisés ». Cet écart d'acquisition est ainsi déprécié à 100 % au 31 décembre 2020. Ce poste comprend également l'amortissement des marques

acquises au Groupe MOM, à durée de vie définie, à hauteur de 2,1 millions d'euros.

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés et décidés par le Comex.

En 2019, le poste Dépréciations et résultat des cessions d'actifs immobilisés comprenait la dépréciation pour 12,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition de la société Safilait.

3.4 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1,5	2,6
Coût de l'endettement financier brut	(26,2)	(28,0)
Coût de l'endettement financier net	(24,7)	(25,3)
Impact net des actualisations	(1,1)	(1,2)
Résultat de change financier et autres couvertures	1,8	(2,1)
Autres	(5,6)	(4,3)
Autres produits et charges financiers	(4,3)	(7,7)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(29,0)	(33,0)

Le coût de l'endettement financier brut du Groupe inclut la charge financière induite par le remboursement de la dette de droit d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 5,9 millions d'euros en 2020 contre 4,6 millions en 2019.

Le résultat de change financier et autres couvertures s'explique principalement par la variation de la valeur marché des swaps receveurs taux fixe pour + 1,6 million d'euros. Sur ce même poste, l'impact de la réévaluation des actifs en euros de Bel Syrie (1,7 million d'euros) est

compensé par l'impact de la réévaluation des passifs en euros de Bel Karper (- 1,6 million d'euros).

En 2019, il s'expliquait principalement par l'impact de la dépréciation des devises des filiales turque (- 0,6 million d'euros) et égyptienne (- 1,9 million d'euros).

Le poste « Autres » comprend les dividendes reçus en 2020 pour 2,2 millions d'euros de sociétés non consolidées et les provisions pour dépréciation sur des titres détenus à des fins de plus-value et évalués à la juste valeur par le résultat.

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, Bel est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SASFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC et ATAD.

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 à partir de 2010 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)	2020	2019
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(38,1)	(39,5)
Impôt différé	(25,8)	(18,9)
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(63,9)	(58,5)

En 2020, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 31,0 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 32,02 %.

Pour 2020, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 30,0 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2020		2019	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	212,9		176,1	
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	(68,2)	32,0 %	(60,6)	34,4 %
- effet du différentiel de taux des filiales étrangères	11,3	- 5,3 %	13,6	- 7,7 %
- effet des changements de taux des filiales françaises	(2,5)	1,2 %	1,2	- 0,7 %
- effet des changements de taux des filiales étrangères	(2,0)	1,0 %	(5,3)	3,0 %
- crédits d'impôt	5,3	- 2,5 %	2,1	- 1,2 %
- déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	0,4	- 0,2 %	2,1	- 1,2 %
- déficits fiscaux de la période non activés	(0,7)	0,3 %	0,0	0,0 %
- impôts forfaitaires, retenues à la source	(4,2)	2,0 %	(4,1)	2,3 %
- différences permanentes	(4,8)	2,2 %	(14,3)	8,1 %
- autres éléments	1,4	- 0,7 %	6,7	- 3,8 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	(63,9)	30,0 %	(58,5)	33,2 %

Le poste « Effet du différentiel de taux des filiales étrangères » s'explique principalement par la part des résultats dans les pays aux taux d'imposition inférieurs à celui de la France. Le poste « Effet des changements de taux des filiales étrangères » est principalement expliqué par l'annulation de la baisse du taux d'impôt aux Pays-Bas.

Les différences permanentes en 2020 concernent principalement les effets liés à des charges non déductibles, l'effet de dépréciation des titres non consolidés et de la dépréciation du *goodwill* de Safilait.

3.6 RÉSULTAT PAR ACTION

Principes comptables

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net de l'exercice (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions de la société mère détenues par les sociétés du Groupe (actions d'autocontrôle).

Le résultat net dilué par action est calculé en prenant en compte les effets de tous les instruments en circulation potentiellement dilutifs, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions d'autocontrôle. Le résultat net est corrigé

afin de tenir compte de l'effet net d'impôt de l'exercice des instruments dilutifs.

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre d'actions (2 323 572 au 31 décembre 2020), minoré du nombre d'actions détenues en autocontrôle (227 449 au 31 décembre 2020).

En 2019 et 2020, le résultat dilué par action est identique au résultat par action car les actions gratuites attribuées constituent un instrument anti-dilutif.

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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2020 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	870,5	867,3
Acquisition de la période	82,3	0,0
Variation de change	(9,8)	3,1
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	943,0	870,5
Cumul des dépréciations en début de période	(64,7)	(51,8)
Dépréciations	(12,7)	(12,5)
Variation de change	1,9	(0,4)
Cumul des dépréciations en fin de période	(75,4)	(64,7)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	867,6	805,7

Pour les besoins des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, le Groupe est divisé au 31 décembre 2020 en 13 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 (331 millions d'euros en valeur nette) et MOM (384 millions d'euros en valeur nette).

Suite à la prise de participation majoritaire de la société All In Foods le 18 juin 2020 (voir Note 2), un écart d'acquisition brut de 82,3 millions d'euros a été constaté. Ce montant peut être ajusté dans la limite des 12 mois suivant l'acquisition, comme prévu par IFRS3 révisée. De même, l'allocation du prix d'acquisition pourra être revu en 2021.

En 2020, les tests de dépréciation pratiqués sur les unités génératrices de trésorerie ont conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition de la société marocaine Safilait pour une valeur de 12,7 millions d'euros, cet écart étant ainsi déprécié dans son intégralité.

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 5 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	
	2020	2019	2020	2019
Europe	1 %-2 %	1 %-2 %	6,50 %	6,50 %
Amériques, Asie-Pacifique	0,5 %-2 %	0,5 %-2 %	8 %	8 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	2 %-2,5 %	2 %-2,5 %	10,50 %	11 %

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 7,2 millions d'euros.

Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 1,1 millions d'euros.

4.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets 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 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 1 à 8 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)	2020	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier	649,4	647
Acquisitions	13,4	11,3
Cessions et mises au rebut	(0,0)	(0,2)
Écarts de conversion	(19,9)	5,0
Amortissements et provisions	(14,4)	(14,2)
Reclassements	(0,7)	0,2
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	627,7	649,4

En 2020 comme en 2019, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe. Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34,6	(19,5)	15,2	16,0
Marques	587,5	(16,6)	570,9	592,1
Logiciels	212,0	(170,5)	41,4	41,2
Autres	1,3	(1,1)	0,2	0,2
TOTAL	835,4	(207,7)	627,7	649,4

Les principales marques du Groupe inscrites dans les actifs incorporels résultent des acquisitions de Leerdammer (88 millions d'euros), Boursin (92 millions d'euros) et du Groupe MOM (343 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 composants sont enregistrés et amortis 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)	2020	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier	992,4	960,0
Effets des évolutions de périmètre	2,4	0,0
Acquisitions	111,1	140,2
Cessions et mises au rebut	(2,0)	(3)
Écarts de conversion	(45,1)	7,3
Amortissements et provisions	(108,4)	(109,9)
Reclassements	(0,9)	(2,3)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	949,6	992,4

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 Décembre 2020			31 Décembre 2019
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	33,2	(7,5)	25,7	25,1
Constructions	501,1	(265,0)	236,1	239,8
Installations, matériels et outillage	1 555,5	(967,4)	588,0	585,8
Autres immobilisations corporelles	67,8	(48,9)	18,9	21,3
Immobilisations en cours	82,0	(1,1)	80,8	120,4
TOTAL	2 239,6	(1 290,0)	949,6	992,4

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'amélioration de la qualité des produits et de la sécurité dans nos usines en France, et l'augmentation des capacités de production dans les sociétés du groupe MOM.

Les immobilisations en cours comprennent des actifs de l'usine de Bel Canada nouvellement créée ainsi que l'augmentation des capacités de production aux États-Unis.

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. 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)	2020	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier	99,8	99,1
Acquisitions	35,7	5,7
Cessions et mises au rebut	(0,6)	(1,5)
Écarts de conversion	(2,8)	0,9
Amortissements et provisions	(27,2)	(13,8)
Autres mouvements	0,6	9,4
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	105,4	99,8

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

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 2020			31 Décembre 2019
	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	0,3	(0,2)	0,1	0,1
Constructions	118,0	(39,4)	78,6	78,7
Installations, matériels et outillage	1,0	(0,5)	0,6	0,2
Transport	42,9	(17,5)	25,4	20,6
Autres immobilisations corporelles	1,0	(0,3)	0,7	0,2
TOTAL	163,2	(57,8)	105,4	99,8

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent des immeubles de bureaux loués pour 78,6 millions d'euros en 2020, contre 78,7 millions d'euros en 2019.

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 participations 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 2017 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 2020, le Groupe n'applique pas cette option.

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en millions d'euros)	31 Décembre 2020				31 Décembre 2019
	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
ACTIFS					
Investissements financiers	0,6	0,4	80,9	82,0	63,6
Autres actifs financiers non courants		6,3		6,3	10
Prêts et avances non courants	12,8			12,8	11,8
Clients et autres créances non courants	1,2			1,2	1,5
Clients et autres créances courants	434,5			434,5	506,5
Autres actifs financiers courants	22			22,0	6,1
Prêts et avances courants	1,1			1,1	1,3
Actifs d'impôts courants	40,0			40,0	34,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	95,0		499,7	594,8	416,8

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 des créances diverses, ainsi que des titres non consolidés évalués à partir des derniers états financiers disponible à la date de clôture.

4.5 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Les investissements financiers (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Investissements financiers en début de période	63,6	55,8
Variation de juste valeur en résultat global	0,0	(0,0)
Autres mouvements	18,4	7,8
INVESTISSEMENTS FINANCIERS EN FIN DE PÉRIODE	82,0	63,6

Les investissements financiers de l'exercice correspondent à des prises de participation dans divers fonds.

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)	2020	2019
Matières premières et autres approvisionnements	152,5	149,4
En-cours de production, biens et services	1,3	1,3
Produits intermédiaires, finis et marchandises	224,3	229,1
VALEUR BRUTE	378,1	379,8
Provision pour dépréciation des stocks	(6,9)	(7,3)
VALEUR NETTE	371,2	372,6

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2020			2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	379,8	(7,3)	372,6	365,0
Variation du stock brut	18,9		18,9	3,1
Variation de la provision pour dépréciation			0,0	(0,1)
Reclassements			0,0	(0,0)
Effet des variations de périmètre	0,7		0,7	0,0
Écarts de conversion	(21,3)	0,4	(21,0)	4,6
AU 31 DÉCEMBRE	378,1	(6,9)	371,2	372,6

4.7 CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Clients et autres créances	441,7	512,2
Provision pour dépréciation	(7,2)	(5,7)
MONTANT NET	434,5	506,5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2020			2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	512,2	(5,7)	506,5	488,3
Mouvement de BFR	(56,5)		(56,5)	12,4
Effets des évolutions de périmètre	0,9	(0,0)	0,9	(0,0)
Variation de la provision pour dépréciation		(1,9)	(1,9)	(0,5)
Reclassements			0,0	(0,2)
Écarts de conversion	(14,9)	0,4	(14,5)	6,5
AU 31 DÉCEMBRE	441,7	(7,2)	434,5	506,5

Au 31 décembre 2020, les créances clients nettes non échues représentent 87,5 % du total, celles échues à moins de 60 jours 11,6 %, et celles échues à plus de 60 jours 0,8 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Au 31 décembre 2020, des créances clients pour un montant de 48,2 millions d'euros ont été cédées sans recours à des tiers avec transfert des risques répondant aux critères de la norme IFRS 9, et ont donc été décomptabilisées.

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 attendu 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 2020 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	(209,0)	(189,1)
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Variations enregistrées en capitaux propres	(5,2)	1,4
Variations enregistrées en résultat	(25,8)	(18,9)
Écarts de conversion	8,8	(2,1)
Reclassements	(0,0)	(0,2)
AU 31 DÉCEMBRE	(231,2)	(209,0)

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Fonds de commerce	(33,3)	(32,9)
Immobilisations	(105,4)	(98,9)
Marques et concessions	(143,6)	(143,6)
Instruments financiers dérivés	(0,7)	4,1
Pensions et autres avantages assimilés	18,7	19,6
Reports déficitaires	13,0	21,6
Autres	20,0	21,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(231,2)	(209,0)
Dont :		
Impôts différés Actifs	15,6	20,9
Impôts différés Passifs	(246,9)	(229,9)

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 actifs d'impôts liés aux reports déficitaires activés concerne principalement le Groupe MOM pour 6,7 millions d'euros ainsi que la filiale Fromageries Bel España pour 4,6 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)	2020		2019	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	7,0	0,8	0,0	0,0
> 1 an < 5 ans	(0,0)	(0,0)	3,1	0,6
> 5 ans	0,0	0,0	0,0	0,0
Sans limitation	32,6	10,0	39,7	11,6
TOTAL	39,5	10,8	42,8	12,2

Au 31 décembre 2020, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 1,3 million d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

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.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)		au 31 décembre 2020			au 31 décembre 2019
		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	Brut	10,8	5,4	16,2	(2,3)
	Effet Impôt	(3,0)	(1,5)	(4,4)	(0,4)
Revalorisation des actifs financiers	Brut	0,0	0,0	0,0	(0,0)
	Effet Impôt	(0,0)	(0,0)	(0,0)	0,0
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraites	Brut	(1,0)	(0,6)	(1,6)	(6,7)
	Effet Impôt	(0,3)	(0,1)	(0,4)	1,7
Écarts de conversion		(51,5)	(31,6)	(83,2)	12,4
TOTAL		(44,9)	(28,4)	(73,4)	4,8

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en note 4.15.3. Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en note 4.11.2.

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 Unibel 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).

Les salariés d'Unibel bénéficient de plans d'attribution d'actions gratuites de la société Bel comme indiqué ci-dessous.

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 sont des titres ou des parts de fonds commun de placements détenus à des fins de plus - values et sont comptabilisés en actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

4.9.2 Capital

Le nombre d'actions composant le capital social d'Unibel s'élève à 2 323 572.

En 2020, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice et du dividende payé en mai au titre de l'exercice précédent, des impacts des éléments enregistrés dans le compte de résultat global.

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 récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

PLANS D'ACTIONS GRATUITES

(en millions d'euros)	Plan 2017/2020	Plan 2018/2021	Plan 2019/2022	Plan 2020/2023	TOTAL
Nombre d'actions attribuées à l'origine	8 241	8 809	11 511	14 748	0
Nombre d'actions attribuées au 31 Décembre 2020	674	3 416	7 098	13 574	0
Juste valeur de l'action (en €)	589	472	300	256	0
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	0	1	1	1	0
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	0
MONTANT EN CHARGES AU 31 DÉCEMBRE 2020	472	27	(646)	(925)	(1 073)

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)	2020	2019
Provisions au 1^{er} janvier	11,5	47,5
Dotations	2,3	3,8
Reprises utilisées	(1,5)	(24,5)
Reprises non utilisées	(0,6)	(1,1)
Reclassements	0,0	(14,3)
Écarts de conversion	(0,4)	0,1
Provisions au 31 décembre	11,3	11,5
dont part à moins d'un an	5,2	5,1

(en millions d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Provisions pour litiges	4,5	4,1
Provisions pour restructurations	0,4	0,6
Provisions pour autres charges	(0,5)	0,0
Provisions pour autres risques	6,9	6,8
PROVISIONS	11,3	11,5

En 2020, 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 zone monétaire.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture, et 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.

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 d'autres avantages à long terme.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies. Pour les régimes à cotisations définies, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les

cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

4.11.1 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (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. Pour ces régimes, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire.

Fin 2018, Bel Brands USA a conclu un accord de sortie avec le régime multi-employeurs auquel participaient certains salariés de la filiale. Le coût de sortie a été estimé à 4,9 millions de dollars US, à verser en 20 annuités de 373 000 USD. Au 31 décembre 2020, le passif relatif aux versement résiduels s'élève à 3,9m€.

4.11.2 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à prestations définies)

Ces régimes sont principalement des régimes de retraite complémentaires, d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, notamment la France, l'Allemagne et les Pays Bas qui représentent 117 millions d'euros d'engagement, soit 97 % d'un total de 120 millions d'euros.

Les gains et pertes actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en « autres éléments du résultat global » durant la période où ils apparaissent.

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2020	Totaux 2019
Engagement brut	54,0	47,0	20,9	6,5	128,5	126,9
Juste valeur des actifs de régime	(42,6)	0,0	0,0	0,0	(42,6)	(41,5)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	11,4	47,0	20,9	6,5	85,9	85,4

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Les variations de l'engagement brut au titre des régimes à prestations définies sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2020	Totaux 2019
Engagement brut au 1^{er} janvier	52,9	46,4	21,4	6,2	126,5	118,9
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	0,6	2,3	0,5	1,1	4,4	2,6
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	0,7	0,9	(0,0)	0,2	1,7	9,7
Écart de conversion	0,0	0,0	0,0	(0,4)	(0,4)	0,1
Prestations payées sur l'exercice	(0,2)	(2,5)	(0,9)	(0,6)	(4,2)	(4,5)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	54,0	47,0	20,9	6,5	128,5	126,9

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2020	Totaux 2019
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(41,5)	0,0	0,0	0,0	(41,5)	(40,0)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(0,4)	0,0	0,0	0,0	(0,4)	(0,7)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(0,1)	4,1
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	0,2	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4
Cotisations versées aux fonds	(0,9)	0,0	0,0	(0,2)	(1,1)	(0,3)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(42,6)	0,0	0,0	0,0	(42,6)	(36,3)

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

En 2020, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 4,1 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2020	Totaux 2019
Coût des services rendus au cours de l'exercice	0,1	3,1	0,3	0,8	4,2	3,7
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/rupture conventionnelle	0,0	(1,1)	0,0	(0,0)	(1,1)	(3,3)
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	0,5	0,5	0,2	0,1	1,3	1,3
Coût des services passés suite à une modification de régime	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(0,0)	(0,1)	(0,0)	0,1	0,0	0,8
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	0,7	2,3	0,5	1,1	4,5	2,7
Revenu financier sur les actifs de couverture	(0,4)	0,0	0,0	0,0	(0,4)	(0,6)
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	0,2	2,3	0,5	1,1	4,1	2,1

Aux Pays-Bas, des négociations interprofessionnelles concernant les retraites des salariés du secteur laitier ont abouti à la signature, en 2014, d'un accord, au terme duquel les régimes à prestations définies ont été remplacés par un

régime à cotisations définies au 1^{er} janvier 2015. Ainsi, les droits acquis par les salariés au 31 décembre 2014 ont été figés et ces régimes de retraite sont désormais fermés aux nouveaux salariés.

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2020	Totaux 2019
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(1,5)	(0,3)	(1,0)	0,0	(2,7)	(2,9)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques	(1,2)	0,0	0,0	0,0	(1,1)	(0,4)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	3,3	1,2	0,9	0,1	5,5	13,1
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	0,7	0,9	(0,0)	0,2	1,7	9,8
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(0,1)	(3,0)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	0,6	0,9	(0,0)	0,2	1,6	6,7

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 2020	31 Décembre 2019
Taux d'actualisation (pondéré)	0,77 %	1,08 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	2,56 %	2,56 %
Duration pondérée de l'engagement	17,1	17,3

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 2020 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 2020	17 %	- 19 %

4.11.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'Industrie Laitière, à l'exception des salariés de MBMA et de Materne qui dépendent de la convention collective Nationale des Industries de Produits Alimentaires Elaborés. Les deux conventions prévoient 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 socioprofessionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

Allemagne

Il existe un régime complémentaire de retraite à prestations définies, fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003 (ces derniers bénéficiant d'un régime à cotisations définies). Ce plan prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 % et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté société plafonnée à 35 ans). Les rentes sont légalement revalorisées, de manière triennale, de l'inflation.

Pays-Bas

Il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies, dont un est dérivé de la convention collective de l'industrie laitière. Ces régimes prévoient le versement d'une rente viagère au moment du départ à la retraite à l'âge de 67 ans. Cette rente correspond au cumul des droits acquis pendant la période d'activité au sein de l'entreprise, revalorisé annuellement jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire. Ces régimes prévoient également le paiement d'une rente de réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité. Les régimes ne garantissent pas la revalorisation future des rentes pour les retraités actuels. Ils ne garantissent pas non plus la revalorisation future du cumul des droits acquis pour les anciens salariés ayant des droits acquis différés. Ces indexations sont conditionnées à la bonne santé financière du fonds.

Ces deux régimes sont financés par l'intermédiaire d'un fond commun multi-employeur investi chez l'assureur Interpolis. La quote-part du fonds détenue par ces deux régimes est déterminée par l'assureur sur la base de la valeur des engagements calculés suivant des hypothèses statutaires, celles-ci étant généralement différentes des hypothèses normatives. La juste valeur des actifs de couverture aux Pays-Bas s'élève à 42,6 millions d'euros à fin 2020, contre 41,5 millions d'euros à fin 2019.

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 2020	31 Décembre 2019
Subventions d'investissements	24,9	23,0
Dettes au personnel	27,6	27,5
Autres	33,3	30,5
TOTAL	85,8	81,0

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.

Les autres dettes non courantes comprennent notamment la comptabilisation de la dette envers le fonds de pension américain multi-employeurs (cf. Note 4.11 « Avantages du personnel ») pour un montant de 4,0 millions d'euros.

4.13 FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en millions d'euros)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	671,7	630,3
Effets des évolutions de périmètre	2,9	0,0
Mouvement de BFR	3,4	23,7
Reclassements	(1,6)	12,1
Écarts de conversion	(18,2)	5,7
AU 31 DÉCEMBRE	658,3	671,7

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 2020	31 Décembre 2019
Emprunt obligataire	745,2	623,0
NEU MTN ⁽¹⁾	40,0	50,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	33,4	112,0
Participation des salariés	4,3	5,8
Options de vente des minoritaires	27,5	25,5
Dépôts et cautionnements	(0,0)	0,2
Emprunts et dettes financières	850,3	816,4
TOTAL DETTES À LONG TERME	850,3	816,4
Emprunt obligataire	5,9	5,7
Emprunts auprès des établissements de crédit	8,1	46,6
Participation des salariés	2,6	2,6
NEU CP ⁽²⁾	70,0	30,0
Options de vente des minoritaires	24,5	- 0
Autres emprunts et dettes	28,2	7,6
Comptes courants passif	1,8	1,0
Emprunts et dettes financières	141,2	93,5
TOTAL DETTES À COURT TERME	141,2	93,5
DETTE FINANCIÈRE BRUTE - HORS LOCATION FINANCEMENT	991,4	909,9
Dettes sur location financement long terme	88,0	83,1
Dettes sur location financement court terme	23,2	19,2
DETTE SUR LOCATION FINANCEMENT	111,1	102,3
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 102,6	1 012,2
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	10,2	2,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(594,8)	(416,8)
DISPONIBILITÉS NETTES	(584,6)	(414,5)
Comptes courants actif	(2,0)	(3,1)
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET)	516,0	594,6

(1) Negotiable European Medium Term Notes (2) Negotiable European Commercial Paper.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Les principales opérations de financement de l'exercice 2020 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les options de vente des actionnaires minoritaires de la société marocaine Safilait sont incluses dans les dettes à court terme alors que les options de vente des actionnaires minoritaires de la société récemment acquise All In Foods sont incluses dans les dettes long terme. Ces deux options de vente ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les dettes sur location financement correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16 dès 2018.

L'échéancier des dettes à long terme hors location financement est détaillé en Note 4.15.4 « Gestion du risque de taux ».

L'échéancier des dettes sur location financement est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Total	2021	2022	2023	2024	2025	2026 et plus
Dettes sur location financement - court terme	23,2	23,2					
Dettes sur location financement - long terme	88,0		20,0	16,0	13,7	12,0	26,3
TOTAL DE LA DETTE SUR LOCATION FINANCEMENT	111,1	23,2	20,0	16,0	13,7	12,0	26,3

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 communiqué à 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 2020 est passive de 518 millions d'euros, y compris la dette pour location financement à la suite de l'application de la norme IFRS 16 et de 407 millions d'euros hors location financement.

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 cours de l'exercice 2020, afin de renforcer sa dette en dollars du fait de la progression de ses opérations aux États-Unis, le Groupe a réalisé sa première émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035. Parallèlement, le Groupe a remboursé par anticipation son term loan amortissable de 95 millions de dollars qui arrivait à échéance en 2023.

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées de 300 millions d'euros d'une part et de 520 millions d'euros d'autre part, de maturité respectivement 2023 et 2024. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de *Commercial Papers* d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 70 millions d'euros ;

- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 60 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 de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein*, comportant 20 millions d'euros à maturité 2023.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2020 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, 585 millions d'euros dont 524 millions d'euros au niveau de Bel.

La société Bel s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP) et le *Schuldschein* à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le calcul du ratio a été amendé en 2020 pour refléter l'intégration de la norme IFRS 16 Le ratio de levier financier désigne maintenant le montant de la dette nette consolidée, y compris la dette sur location financement divisé par l'EBITDA base R.O.C, y compris les amortissements et reclassement financier sur droits d'usage consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2020, ce ratio s'élève à 1,45 contre 1,86 au 31 décembre 2019 (proforma IFRS16).

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.

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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève à 34 millions d'euros au 31 décembre 2019 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.

4.15.3 Gestion du risque de change

Le Groupe, de 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.

En revanche, le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères.

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 rentabilité 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 2020, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2022. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2020 et 2021 sont attendus sur 2021 et impacteront les résultats de l'exercice 2021.

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

Les valorisations ci-dessous sont en conformité avec la norme IFRS 9.

(en millions d'euros) Type d'opérations	Au 31 décembre 2020				Au 31 décembre 2019			
	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change								
Termes sur transactions opérationnelles	4,9	1,6		6,4	0,1	(0,9)		(0,9)
Options sur transactions opérationnelles	8,7	0,5		9,3	(0,0)	(0,1)		(0,1)
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs	0,4			0,4	(0,5)			(0,5)
Options de change venant couvrir des dividendes futurs								0,0
Opérations venant couvrir des financements			(0,5)	(0,5)			(0,3)	(0,3)
Autres opérations			(0,1)	(0,1)				0,0
Total portefeuille lié au change	14,0	2,1	(0,6)	15,5	(0,5)	(1,0)	(0,3)	(1,8)
Total portefeuille lié au taux	(0,5)	0,0	1,3	0,8	(0,9)	0,0	(1,7)	(2,5)
Total portefeuille de la société BEL	13,5	2,1	0,7	16,3	(1,3)	(1,0)	(1,9)	(4,3)
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	2,3	(0,0)	-	2,3	1,9	0,6	0,1	2,6
TOTAL GROUPE BEL				18,5				(1,7)

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Au 31 décembre 2020, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations		Au 31 décembre 2020					Au 31 décembre 2019				
(en millions d'euros)	Cross	Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché	Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change											
1- TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat à terme	EUR GBP	25,8	0,1			0,1	19,7	(0,2)	(0,1)		(0,3)
Vente à terme	EUR PLN	22,7	(0,3)			(0,3)	27,5	0,6			0,6
Achat à terme	EUR PLN	2,4	0,1			0,1					
Achat à terme	EUR USD	80,5	5,8	1,3		7,1	83,0	(0,3)	(0,7)		(1,0)
Vente à terme	EUR USD	9,2	(0,7)			(0,7)					
Achat à terme	Autres	61,8	(0,1)	0,3		0,1	48,8	(0,1)	(0,1)		(0,2)
Vente à terme	Autres	0,5	0,0	(0,0)		(0,0)	2,0	0,0			0,0
Termes sur transactions opérationnelles			4,9	1,6	0,0	6,4		0,1	(0,9)	0,0	(0,9)
2- OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat de call	EUR GBP	66,2	0,7			0,7	58,0	0,2			0,2
Vente de put	EUR GBP	36,0	(0,2)			(0,2)	30,0	(0,6)	(0,1)		(0,7)
Achat de put	EUR PLN	32,0	0,2			0,2	37,0	0,7			0,7
Vente de call	EUR PLN	11,2	(0,2)			(0,2)	14,4	(0,0)			(0,0)
Achat de call	EUR USD	119,3	7,5	0,5		8,0	153,9	0,6			0,6
Vente de put	EUR USD	61,8	(0,1)			(0,1)	105,3	(0,8)	(0,0)		(0,8)
Achat de call	Autres	43,4	1,0			1,0	49,0	0,3	0,0		0,3
Vente de put	Autres	17,1	(0,1)			(0,1)	21,4	(0,3)	0,0		(0,3)
Options sur transactions opérationnelles			8,7	0,5	0,0	9,3		(0,0)	(0,1)	0,0	(0,1)
3-TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS											
Achat à terme	EUR GBP	2,0	(0,0)			(0,0)	1,0	(0,1)			(0,1)
Achat à terme	EUR USD	5,3	0,4			0,4	15,1	(0,3)			(0,3)
Achat à terme	Autres	1,1	0,0			0,0	3,9	(0,2)			(0,2)
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs			0,0	0,0	0,0	0,0		(0,5)	0,0	0,0	(0,5)
4-OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS											
Swap vendeur à terme	EUR GBP	20,0			0,1	0,1	12,9			0,0	0,0
Swap vendeur à terme	EUR PLN	6,5			(0,1)	(0,1)	4,2			0,0	0,0
Swap vendeur à terme	EUR USD	73,6			(0,5)	(0,5)	47,2			(0,3)	(0,3)
Swap vendeur à terme	Autres	11,2			(0,0)	(0,0)	6,4			0,0	0,0
Swap acheteur à terme	Autres	10,1			0,0	0,0	15,3			0,0	0,0
Opérations venant couvrir des financements			0,0	0,0	(0,5)	(0,5)		0,0	0,0	(0,3)	(0,3)
5-AUTRES OPÉRATIONS											
Achat de call	EUR GBP	0,0			0,0	0,0	8,1			0,0	0,0
Vente de call	EUR GBP	4,5			(0,0)	(0,0)	7,0			(0,0)	(0,0)
Vente de call	EUR USD	5,9			(0,1)	(0,1)	0,0				0,0
Vente de call	Autres	0,1			0,0	0,0	0,5				0,0
Autres opérations			0,0	0,0	(0,1)	(0,1)		0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE			14,0	2,1	(0,6)	15,5		(0,5)	(1,0)	(0,3)	(1,8)

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.

Au 31 décembre 2020 la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 14 millions d'euros, contre une valeur négative de 0,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 1,8 millions d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une hausse de 1 % du taux de change EUR/GBP, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 1 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une baisse de 1 % du taux de change EUR/PLN, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 0,5 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2020, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2021 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 75 % et 93 % 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.

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 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 2020, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020					Au 31 décembre 2019				
	Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché	Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de taux										
Swap emprunteur taux fixe EUR	42,5	(0,5)			(0,5)	47,5	(0,6)			(0,6)
Swap receveur taux fixe EUR				1,5	1,5	72,5			(1,1)	(1,1)
Swap emprunteur taux fixe USD					0,0	84,6	(0,3)			(0,3)
Cross currency swap emprunteur taux fixe EUR/CAD				0,8	0,8	20,6			(0,5)	(0,5)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX		(0,5)	0,0	1,3	0,8		(0,9)	0,0	(1,7)	(2,5)

Une hausse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact positif de 0,4 million d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact négatif de 11 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 :

- aucun impact sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact positif de 12,8 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 2019

(en millions de devises)		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2030
Swaps de taux	EUR	115	107,5	97,5	62,5	62,5	62,5	62,5	31,25	31,25	0
Swaps de taux	USD	60	60	60	60	60	60	60	60	60	0
Swaps de devises	EUR/CAD	30	7,5	0	0	0	0	0	0	0	0

ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT (HORS LOCATION FINANCEMENT) PAR NATURE, ÉCHÉANCE ET NATURE DE TAUX

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Dettes financières brutes			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									
2020	(39,1)	(102,0)	(141,2)	(21,9)	21,9	0,0	(61,0)	(80,1)	(141,2)
2021	(1,9)	(21,3)	(23,2)	(14,8)	14,8	0,0	(16,7)	(6,5)	(23,2)
2022	(32,2)	(10,8)	(43,0)	(15,0)	15,0	0,0	(47,2)	4,2	(43,0)
2023	(529,0)	(0,8)	(529,8)	0,0	0,0	0,0	(529,0)	(0,8)	(529,8)
2024	(2,3)	(1,3)	(3,6)	0,0	0,0	0,0	(2,3)	(1,3)	(3,6)
>=2025	(250,7)	0,0	(250,7)	111,4	(111,4)	0,0	(139,3)	(111,4)	(250,7)
TOTAL	(855,1)	(136,3)	(991,4)	59,7	(59,7)	0,0	(795,4)	(196,0)	(991,4)

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 2020.

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. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique systématique globale de couverture de ces matières premières. Les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Au 31 décembre 2020, les sociétés Bel et Bel Brands avaient les positions suivantes :

Type d'opération (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)
CME Class III Milk				
Achat de Forward	716,0	0,8	751,0	1,0
Achat de Call	636,0	1,0	794,0	0,9
Vente de Put	318,0	(0,1)	397,0	(0,0)
TOTAL CME CLASS III MILK		1,7		1,9
CME Cash Settled Cheese				
Achat de Forward	311,0	0,2	282,0	0,3
Achat de Call	252,0	0,4	268,0	0,4
Vente de Put	126,0	(0,1)	14,0	(0,0)
TOTAL CME CASH SETTLED CHEESE		0,5		0,7
CME Cash Settled Butter				
Achat de Forward				
TOTAL CME CASH SETTLED BUTTER				
TOTAL U.S.		2,3		2,6
TOTAL GROUPE BEL		2,3		2,6

La valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre une valeur positive de 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

4.15.7 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

Classification IFRS7 (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020				Au 31 décembre 2019			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés de change		15,5		15,5		(1,8)		(1,8)
Dérivés de taux		0,8		0,8		(2,5)		(2,5)
Dérivés matières premières	2,3			2,3	2,6			2,6
TOTAL DÉRIVÉS	2,3	16,3	0,0	18,5	2,6	(4,3)	0,0	(1,7)
Valeurs mobilières de placement	114,2			114,2	101,5			101,5
TOTAL	116,4	16,3	0,0	132,7	104,1	(4,3)	0,0	99,8

4.16 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COURANTS

Les autres actifs et passifs financiers courant inscrits au bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Autres actifs financiers courant	22,0	6,1
Comptes courants - actif	2,0	3,1
Montant des instruments dérivés -actif	18,8	2,6
Autres actifs financiers	1,2	0,3
Autres passifs financiers courant	0,0	4,3
Montant des instruments dérivés -passif	0,0	4,3

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)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Couverture sur change	15,5	(1,8)
Couverture sur taux	0,8	(2,5)
Couverture sur MP France	0,0	0,0
Couverture sur MP USA	2,3	2,6
TOTAL	18,5	(1,7)
Positions actives - Net	18,5	2,6
Positions passives - Net	0,0	(4,3)

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)	2020	2019
Variation des stocks et des provisions	(18,9)	(3,1)
Variation des créances clients et autres créances	51,0	(12,0)
Variation des fournisseurs et autres dettes	1,9	29,9
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES	34,0	14,9

5.2 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement l'amélioration de la qualité des produits et de la sécurité dans nos usines en France, et l'augmentation des capacités de production dans les sociétés du groupe MOM. (voir Notes 4.2 et 4.3).

5.3 VARIATION DE L'ENDETTEMENT

(en millions d'euros)	Émissions	Remboursements	Variation de périmètre	
Dettes brutes au 31 décembre 2019 (voir note 4.14)				1 012,2
Dont:				
Emprunt obligataire	127,7	(5,2)		
NEU MTN ⁽¹⁾	10,0	0,0		
Emprunts auprès des établissements de crédit	4,7	(120,4)	0,4	
NEU CP ⁽²⁾	140,0	(100,0)		
Participation des salariés	10,0	(11,6)		
Autres emprunts et dettes	0,7	(0,9)		
Variations de l'exercice de la dette brute	293,2	(238,2)	0,4	55,4
Autres variations de financement				39,8
Dettes sur location financement				12,0
Comptes courants passif				0,8
Options de vente des minoritaires				26,9
Effets des conversions				(4,8)
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020 (VOIR NOTE 4.14)				1 102,6

(1) Negotiable European Medium Term Notes.

(2) Negotiable European Commercial Paper.

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

NOTE 6 | Engagements financiers

6.1 TABLEAU DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en millions d'euros)	2020	2019
Engagements donnés	88,0	88,4
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	13,1	15,2
Garanties financières données	6,0	7,5
Autres	7,1	7,7
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	74,9	73,3
Commandes d'immobilisations	27,3	35,9
Contrats de location	16,7	21,4
• à moins d'un an	7,8	7,4
• entre un et cinq ans	8,9	14,0
• à plus de cinq ans	0,0	0,0
Contrats d'énergie	4,2	4,6
Contrats de sous-traitance	14,3	5,0
Autres	12,4	6,4

(en millions d'euros)	2020	2019
Engagements reçus	837,8	837,8
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	820,0	820,0
Lignes de crédit reçues et non utilisées	820,0	820,0
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	17,8	17,8
Garanties financières reçues	16,4	16,1
Autres	1,4	1,7

Les garanties financières données correspondent en partie à deux garanties données par Bel d'un montant total de 3,3 millions d'euros pour couvrir un *Credit Facility Agreement* en faveur de la filiale ukrainienne consolidée.

En 2020, Bel a renouvelé pour la quatrième année consécutive l'accord avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO) initialement signé en décembre 2017, qui prévoit :

- la garantie d'un prix de référence annuel négocié pour toute l'année 2021 pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO, fixé à 350 euros pour 1 000 litres, mais pouvant être ajusté selon l'évolution du prix de marché. Un prix mensuel seuil qui assure un minimum rémunérateur fixé à 335 euros pour 1000L et un prix plafond fixé à 360 euros pour 1000L ;
- le déploiement par l'ensemble des producteurs de l'APBO de pratiques différenciantes parmi lesquelles une alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers et la mise en valeur du pâturage (engagement de 150 jours par an minimum) ;
- la rémunération de ces pratiques différenciantes sous forme de primes mensuelles pour un montant total de 21 euros les 1 000 litres.

À ces engagements tenus et renouvelés s'ajoutent deux nouveaux axes de développement pour 2021 :

- poursuivre les engagements sur le soin des animaux, à travers le déploiement du référentiel Boviwell (2.0) sur les élevages APBO ;
- une feuille de route ambitieuse sur la réduction de l'empreinte environnementale, avec une démarche collaborative pionnière. Ainsi d'ici fin 2021, 80 % des exploitations APBO seront auditées CAP'2ER, avec un objectif de 100 % à 2022.

Dans le cadre de l'acquisition du groupe MOM et de la société All In Foods, le Groupe a reçu une promesse de vente de la part des managers de chaque société pour l'ensemble des actions qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au le 30 avril 2022 pour la promesse de vente auprès du groupe MOM, et au plus tard le 15 janvier 2025 pour la promesse de vente auprès de la société All In Foods.

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 2020.

NOTE 8 | Parties liées**8.1 AVANTAGES AUX DIRIGEANTS**

(en millions d'euros)	2020	2019
Rémunérations et avantages en nature	2,7	2,3
Rémunération des activités des administrateurs	0,3	0,4
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	3,0	2,7

La notion de dirigeants recouvre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

8.2 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

(en millions d'euros)	2020	2019
Montant des transactions	8,7	12,0
Créances associées	0,1	1,9
Dettes et comptes courants associés	9,9	11,3
dont sociétés holding	7,2	6,8

Au 31 décembre 2020, le montant des transactions avec les parties liées comprend 8,7 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 associées avec les parties liées concernent principalement des avances accordées à SOFICO par les sociétés holding membres du pacte d'actionnaires d'Unibel, entièrement contrôlées par le Groupe familial Fiévet-Bel.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

NOTE 9 | Événements postérieurs à la clôture

Le 19 mars 2021, le Groupe Bel et le groupe Lactalis ont annoncé leur entrée en négociation exclusive suite à la signature d'une promesse unilatérale d'achat portant sur la cession 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, à Lactalis. Ce périmètre serait transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital) détenues par Lactalis. À l'issue de l'échange, Lactalis détiendrait 0,90 % du capital de Bel.

Cette opération de cession s'inscrit dans la continuité de la stratégie du Groupe Bel engagée dès 2015, qui vise à élargir ses activités au-delà des produits fromagers pour devenir un acteur majeur du snacking sain.

Les termes de cette opération de cession assurent également la préservation des positions établies par Bel en Allemagne, en Italie et en Ukraine grâce à l'adaptation de

son modèle de distribution sur place, au travers d'accords commerciaux exclusifs noués avec Lactalis pour assurer la distribution effective des autres marques Bel.

Au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires de la marque Leerdammer et de Bel Shostka Ukraine est d'environ 500 millions d'euros, dont 350 millions d'euros de produits de marque, avec un résultat opérationnel d'environ 25 millions d'euros.

Les entités cédées Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, ainsi que Bel Shostka Ukraine, contribuent de la façon suivante au bilan du groupe Bel au 31 décembre 2020 :

- Actifs non courants de 207,8 M€ ;
- Actifs courants de 170,6 M€ ;
- Passifs non courants de 55,4 M€ ;
- Passifs courants de 90,6 M€.

NOTE 10 | Périmètre de consolidation

		2020		2019	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Sociétés	Pays				
Par intégration globale					
Unibel	France	Sté mère	97,14	Sté mère	97,14
Bel SA	France	67,68	66,55	67,68	66,56
Fromageries Bel Production France	France	100,00	66,55	100,00	66,55
Fromageries Boursin SAS	France	100,00	66,55	100,00	66,56
Fromageries Picon	France	99,99	66,55	99,99	66,55
SAS FR	France	100,00	66,55	100,00	66,55
SICOPA	France	100,00	66,55	100,00	66,56
Société des Produits Laitiers	France	100,00	66,55	100,00	66,56
SOFICO	France	100,00	66,55	100,00	66,55
SOPAIC	France	100,00	66,55	100,00	66,55
Newton Holding	France	68,02	50,60	67,60	49,53
MBMA Holding SAS	France	68,02	50,60	67,60	49,53
MBMA SAS	France	68,02	50,60	67,60	49,53
Mont Blanc SAS	France	68,02	50,60	67,60	49,53
Materne SAS	France	68,02	50,60	67,60	49,53
All In Foods S.A.R.L	France	100,00	66,55	-	-
Bel South Africa	Afrique du Sud	100,00	66,55	100,00	66,55
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	66,55	100,00	66,55
Bel Deutschland	Allemagne	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Belgium	Belgique	100,00	66,55	100,00	66,56
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	66,55	100,00	66,56
Materne Canada	Canada	68,02	50,60	67,60	49,53
Bei Lao Zi (Shanghai) Food trading co.	Chine	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	66,55	100,00	66,56
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Egypt Distribution	Egypte	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Egypte	100,00	66,55	100,00	66,56
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Brands USA	Etats-Unis	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel USA	Etats-Unis	100,00	66,55	100,00	66,56
Materne North America Corp.	Etats-Unis	68,02	50,60	67,60	49,53
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	66,55	100,00	66,56

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Sociétés	Pays	2020		2019	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel-Rouzaneh	Iran	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Italia Spa	Italie	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Japon	Japon	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Africa	Maroc	100,00	66,55	100,00	66,56
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	45,25	67,99	45,25
Safilait	Maroc	70,48	40,52	70,48	40,52
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	66,55	100,00	66,56
Royal Bel Leerdammer	Pays-Bas	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Nederland	Pays-Bas	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Polska	Pologne	100,00	66,55	100,00	66,56
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	66,55	100,00	66,56
Syraren Bel Slovensko AS	Slovaquie	99,88	66,47	99,88	66,48
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Suisse	Suisse	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Syrie	Syrie	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Syry Cesko	Tchéquie	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	100,00	66,55	100,00	66,51
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	66,55	100,00	66,56
Quesos Bel Mexico	Mexique	100,00	66,55	100,00	66,56
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	66,55	100,00	66,56
Par mise en équivalence					
Vegehub	France	44,44	43,17	-	-
Biomass Holding S.A.L.	Liban	35,80	34,77	-	-
Aybioo sp. z o.o.	Pologne	34,00	33,03	-	-

NOTE 11 | Honoraires des Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	47	48	11 %	10 %	47	48	10 %	9 %
Filiales intégrées globalement	350	407	81 %	82 %	399	407	83 %	81 %
SOUS-TOTAL	397	455	92 %	92 %	446	455	93 %	90 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	5	0	1 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	31	41	7 %	8 %	35	51	7 %	10 %
SOUS-TOTAL	36	41	8 %	8 %	35	51	7 %	10 %
TOTAL	433	496	100 %	100 %	481	506	100 %	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 2020

A l'assemblée générale de la société UNIBEL,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société UNIBEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 2020 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

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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

Note 4.1 « Ecarts d'acquisition »

Risque identifié

Les écarts d'acquisition représentent 867,6 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les tests de dépréciation effectués par la direction sur les goodwill de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par le Groupe 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 écarts d'acquisition.

Nous avons donc considéré que les tests de dépréciation des écarts d'acquisition constituaient un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de pertes de valeur réalisés par le Groupe.

Nous avons réalisé les procédures suivantes, sur les tests de dépréciation de chacune des UGT :

- nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les derniers plans d'affaires approuvés par la direction ;
- nous avons analysé la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique de performances du Groupe et/ou des UGT concernées ;
- nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses d'activités clés (notamment les perspectives futures de croissance) et du taux de croissance long terme auprès des contrôleurs financiers de zone, notamment au regard de l'évolution (i) du contexte de

Évaluation des écarts d'acquisition

Note 4.1 « Ecarts d'acquisition »

consommation des principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent, (ii) des facteurs contribuant à la formation du prix des principales composantes des coûts de production (lait, matière grasse, pommes) et (iii) des conditions de négociation des prix de vente auprès des principaux réseaux de distribution ;

- nous avons apprécié, 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 ;
- nous avons examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction à la lumière de nos propres calculs de sensibilité.

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 Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société UNIBEL par l'Assemblée Générale du 16 mai 2013 pour Grant Thornton et du 24 juin 1997 pour Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, Grant Thornton était dans la 8^e année de sa mission sans interruption et Deloitte & Associés dans la 30^e année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date.

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 Directoire.

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.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

5.5.3 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Comptes annuels au 31 décembre 2020

COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE

(en euros)	N° note en annexe	2020	2019
PRODUITS DES ACTIVITÉS COURANTES	4		
Produits des activités annexes		5 298 000	6 589 410
Autres produits d'exploitation			
Écarts de règlements		391	127
Produits de participation	5	16 279 330	23 023 623
Autres intérêts et produits assimilés		505 976	568 503
Produits sur autres val. mob. de placement et créances sur actif immobilisé		364 793	307 730
Reprises sur provisions et transferts de charges		25 712	91 564
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		4 652 829	4 980 868
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		41 378	95 248
TOTAL (I)		27 168 409	35 657 073
CHARGES DES ACTIVITÉS COURANTES			
Services extérieurs		2 176 653	1 477 505
Impôts et taxes, versements assimilés		393 781	521 682
Salaires et traitements	6	5 063 056	6 777 057
Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation		55 839	76 654
Dotations aux provisions pour dépréciations financières		4 844 337	5 629 847
Autres charges d'exploitation		342 713	377 761
Intérêts et charges assimilées		82 880	32 046
TOTAL (II)		12 959 259	14 892 552
1. RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I - II)		14 209 149	20 764 521
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations en capital	7	5 115 543	889 194
Reprises sur provisions et transferts de charges			1 159 826
TOTAL (III)		5 115 543	2 049 020
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion			343 900
Sur opérations en capital	7	5 297 606	4 970 359
Dotations aux amortissements et aux provisions :			
• dotations aux provisions réglementées		21 947	19 589
• dotations aux amortissements et aux autres provisions		3 700	
TOTAL (IV)		5 323 253	5 333 848
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (V)	8	- 335 358	205 214
TOTAL DES PRODUITS (I + III)		32 283 952	37 706 093
TOTAL DES CHARGES (II + IV + V)		17 947 154	20 431 614
2. RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		14 336 798	17 274 479

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

BILANS COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE

ACTIF (en euros)	Notes	31/12/2020			31/12/2019
		Brut	Amort. & prov.	Net	Net
Immobilisations corporelles		458 732	253 554	205 178	245 175
Immobilisations corporelles en cours					
Participations		134 969 154	6 041 973	128 927 182	123 343 509
Prêts		141		141	141
Dépôts et cautions					
Créances diverses immobilisées (NC)		289 759	4 534	285 225	289 759
Créances diverses immobilisées (courant)		2 419 924	2 419 924		
Actions propres		5 480 092		5 480 092	5 480 092
Autres titres immobilisés		60 926 433	2 134 269	58 792 164	42 128 953
ACTIF IMMOBILISÉ	9	204 544 234	10 854 253	193 689 982	171 487 630
Stocks et en-cours	10	38 681	38 681		
Avances, acomptes versés sur commandes					
Créances d'exploitation ^(a)	11	861 255		861 255	1 298 975
Créances diverses ^(a)	12	64 151 841		64 151 841	78 533 497
Valeurs mobilières de placement et autres titres	13	3 894 549		3 894 549	10 626 607
Disponibilités	14	821 114		821 114	472 546
Charges constatées d'avance		2 038		2 038	
ACTIF CIRCULANT		69 769 478	38 681	69 730 797	90 931 624
TOTAL DE L'ACTIF		274 313 712	10 892 934	263 420 778	262 419 254

(a) Dont à plus d'un an.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

PASSIF (en euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capital (dont versé : 1 742 679)	15	1 742 679	1 742 679
Réserves			
• Réserve légale		174 268	174 268
• Réserves réglementées		40 567	40 567
• Autres		7 000 000	7 000 000
Report à nouveau		211 111 021	211 030 090
Résultat de l'exercice		14 336 798	17 274 479
Provisions réglementées		176 398	154 451
CAPITAUX PROPRES	16	234 581 731	237 416 534
Provisions pour charges		25 700	20 000
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	17	25 700	20 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^(b)			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		119 201	175 506
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		22 422 326	19 584 555
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			142 430
Autres dettes		6 271 819	5 080 229
DETTES ^(a)		28 813 347	24 982 719
TOTAL DU PASSIF		263 420 778	262 419 254
(a) Dont à plus d'un an.		22 422 326	19 584 555
Dont à moins d'un an.		6 391 021	5 398 165
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.			

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	Faits caractéristiques de l'exercice	196	NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	201
NOTE 2	Événements postérieurs à la clôture	196	NOTE 13	Disponibilités	201
NOTE 3	Règles et méthodes comptables	197	NOTE 14	Capital social	201
NOTE 4	Présentation du compte de résultat	197	NOTE 15	Variation des capitaux propres	202
NOTE 5	Produits de participation	197	NOTE 16	Provisions pour risques et charges	202
NOTE 6	Rémunérations et effectifs	198	NOTE 17	Produits à recevoir et charges à payer	202
NOTE 7	Impôts sur les bénéfices	198	NOTE 18	Engagements financiers	203
NOTE 8	Actif immobilisé	199	NOTE 19	État des échéances des créances et des dettes	204
NOTE 9	Stocks et en-cours	201	NOTE 20	Éléments concernant les entreprises liées et les participations (en euros)	204
NOTE 10	Créances d'exploitation	201			
NOTE 11	Créances diverses	201			

NOTE 1 | Faits caractéristiques de l'exercice

Aucun événement n'a été porté à notre connaissance à ce jour.

NOTE 2 | Événements postérieurs à la clôture

Le 19 mars 2021, le Groupe Bel et le groupe Lactalis ont annoncé leur entrée en négociation exclusive suite à la signature d'une promesse unilatérale d'achat portant sur la cession 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, à Lactalis. Ce périmètre serait transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital) détenues par Lactalis. À l'issue de l'échange, Lactalis détiendrait 0,90% du capital de Bel.

Cette opération de cession s'inscrit dans la continuité de la stratégie du groupe Bel engagée dès 2015, qui vise à élargir ses activités au-delà des produits fromagers pour devenir un acteur majeur du snacking sain.

Les termes de cette opération de cession assurent également la préservation des positions établies par Bel en Allemagne, en Italie et en Ukraine grâce à l'adaptation de son modèle de distribution sur place, au travers d'accords commerciaux exclusifs noués avec Lactalis pour assurer la distribution effective des autres marques Bel.

NOTE 3 | 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 principales méthodes utilisées sont les suivantes :

3.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La société applique :

- les Règlements du Comité de la réglementation comptable n° 2014-03 du 5 juin 2014 traitant de l'amortissement et de la dépréciation des actifs et n° 2004-06 du 23 novembre 2004 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs ;
- l'avis du Comité d'urgence n° 2005-D du 1^{er} juin 2005 afférent aux modalités d'application des Règlements n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs et n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs ;
- l'avis du Comité d'urgence n° 2005-J relatif aux modalités de l'option de comptabilisation en charge des droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes.

3.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Lorsque leur valeur d'inventaire s'avère inférieure à leur valeur brute comptable, il est constitué, à concurrence de la différence relevée, une provision pour dépréciation.

La valeur d'inventaire des titres de participation correspond à leur valeur d'usage pour la société ; elle est déterminée par rapport à sa quote-part dans les capitaux propres des entreprises concernées, éventuellement corrigée pour tenir compte des perspectives de développement et de résultat.

3.3 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

3.4 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 d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable.

NOTE 4 | Présentation du compte de résultat

Pour tenir compte des spécificités de l'activité de holding, et en vue d'améliorer sa lisibilité, la présentation du compte de résultat a été aménagée.

C'est ainsi que sont regroupés sous les termes produits/charges des activités courantes, les produits/charges d'exploitation et les produits/charges financiers.

NOTE 5 | Produits de participation

Les produits de participation courants sont en baisse par rapport à l'an passé, et proviennent du dividende versé par Bel SA lors de l'affectation du résultat 2019.

NOTE 6 | Rémunérations et effectifs

(en euros)	2020	2019
Rémunérations allouées aux organes de direction	2 573 377	2 314 818
Rémunérations allouées aux organes de surveillance	342 700	377 600
Personnel salarié : effectif moyen salarié	2020	2019
Employés		
Agents de maîtrise	1	1
Cadres	6	7

NOTE 7 | Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

	Courant	Exceptionnel	2020
Résultat comptable avant impôt et participation	14 209	- 208	14 001
Réintégrations	1 251		1 251
Déductions	- 15 576		- 15 576
Base imposable avant intégration fiscale	- 115	- 208	- 323
Impôts bruts sur la période			- 141
Crédit d'impôts			- 194
TOTAL IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS			- 335

NOTE 8 | Actif immobilisé

EXERCICE 2020

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	273 991			273 991
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique	184 741			184 741
Immobilisations corporelles en cours				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	458 732			458 732
Immobilisations financières				
Participations	114 300 105	8 140 588		122 440 692
Autres titres de participation	16 060 385	1 759 447	5 291 370	12 528 462
Dépôts et cautions				
Actions propres	5 480 092			5 480 092
Prêts	141			141
Autres titres immobilisés	42 866 982	21 525 253	3 706 767	60 685 467
Intérêts courus sur titres immobilisés (droit de créance)	234 258	259 272	252 565	240 966
Créances diverses immobilisées	2 709 683	28 944	28 944	2 709 683
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	181 651 645	31 713 504	9 279 646	204 085 502
TOTAL VALEUR BRUTE	182 110 377	31 713 504	9 279 646	204 544 235

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	109 596	27 399		136 996
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique	103 960	12 599		116 558
TOTAL AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS CORPORELLES	213 556	39 998		253 554
Immobilisations financières				
Participations	(73 226)	3 994 859	2 518 215	1 403 419
Autres titres de participation immobilisés	7 090 207	3 765 476	6 217 128	4 638 554
Autres titres immobilisés	972 287	1 798 987	852 230	1 919 044
Créances diverses immobilisées	2 419 924	219 759		2 639 682
TOTAL DES PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	10 409 191	9 779 081	9 587 573	10 600 699
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	10 622 748	9 819 078	9 587 573	10 854 253
VALEUR NETTE	173 907 553			196 109 905

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

EXERCICE 2019

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en euros)	Au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2019
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	273 991			273 991
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique	184 741			184 741
Immobilisations corporelles en cours				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	458 732			458 732
Immobilisations financières				
Participations	115 947 699		1 647 594	114 300 105
Autres titres de participation	17 846 622	3 145 002	4 931 239	16 060 385
Dépôts et cautions				
Actions propres	5 480 092			5 480 092
Prêts	141			141
Autres titres immobilisés	32 452 971	10 963 083	549 072	42 866 982
Intérêts courus sur titres immobilisés (droit de créance)	76 309	157 949		234 258
Créances diverses immobilisées	2 709 683	28 944	28 944	2 709 683
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	174 513 517	14 294 978	7 156 850	181 651 645
TOTAL VALEUR BRUTE	174 972 248	14 294 978	7 156 850	182 110 377

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en euros)	Au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2019
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	82 197	27 399		109 596
Matériel de transport				0
Matériel de bureau et informatique	90 831	13 128		103 960
TOTAL AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS CORPORELLES	173 029	40 528		213 556
Immobilisations financières				
Participations	(40 513)	(73 226)	(40 513)	(73 226)
Autres titres de participation immobilisés	7 380 801	4 273 924	4 564 518	7 090 207
Autres titres immobilisés		972 287		972 287
Créances diverses immobilisées	2 419 924			2 419 924
TOTAL DES PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	9 760 212	5 172 985	4 524 005	10 409 191
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	9 933 240	5 213 512	4 524 005	10 622 748
VALEUR NETTE	165 039 008			173 907 553

IMMOBILISATIONS

Exercice 2020

Immobilisations financières : les variations principales de l'exercice proviennent de l'acquisition de titres supplémentaires du fond FC Value Trail et de titres de la société VEGEHUB, de la cession de titres de la société YUMI ainsi que l'entrée dans les fonds de placement Lombard Odier, Lac d'Argent, Collier International.

Exercice 2019

Immobilisations financières : les variations principales de l'exercice proviennent de l'acquisition de titres supplémentaires de la société Yumi, de la cession de titres de la société AIG, ainsi que l'entrée dans un nouveau fond communs de placement HFL II.

NOTE 9 | Stocks et en-cours

Le stock au 31 décembre 2020 est constitué de livres sur l'histoire de Bel SA. Ce stock est valorisé selon la méthode du prix moyen unitaire pondéré. L'édition de ce livre remontant à plus de trois ans, il a été déprécié de 100 % de sa valeur.

NOTE 10 | Créances d'exploitation

Ce poste comprend pour l'essentiel les *Management fees* à encaisser de Bel SA pour 632 760 euros.

NOTE 11 | Créances diverses

Ce poste est constitué principalement du compte courant Bel SA, pour 63 755 090 euros.

NOTE 12 | Valeurs mobilières de placement

Ce poste est constitué d'actions de SICAV.

Au 31 décembre 2020, les plus et moins-values sont partiellement constatées en comptabilité, il en résulte une plus-value latente pour 128 276 euros.

NOTE 13 | Disponibilités

Ce poste est constitué des comptes bancaires débiteurs pour 455 114 euros.

NOTE 14 | Capital social

Le capital social se compose de 2 323 572 actions de nominal 0,75 euro.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2020, 2 261 080 actions en bénéficient.

Conformément à l'article 225-210 du Code de commerce, la société Unibel dispose de réserves autres que la réserve légale au moins égales à la valeur des titres autodétenus au 31 décembre 2020.

NOTE 15 | Variation des capitaux propres

(en euros)

Capitaux propres au 31 décembre 2018	240 847 377
Dividendes (AGM du 22/05/2019)	(20 912 148)
Annulation des dividendes sur actions propres	279 891
Provisions réglementées	(73 064)
Résultat de l'exercice	17 274 479
Capitaux propres au 31 décembre 2019	237 416 535
Dividendes (AGM du 14/05/2020)	(17 426 790)
Annulation des dividendes sur actions propres	233 243
Provisions réglementées	21 947
Résultat de l'exercice	14 336 798
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	234 581 732

NOTE 16 | Provisions pour risques et charges

(en euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises		Montant à la fin de l'exercice
			Utilisées	Devenues sans objet	
Risques					
Charges	20 000	19 541	13 841		25 700
	20 000	19 541	13 841		25 700
<i>Dont dotations et reprises</i>					
<i>D'exploitation</i>		19 541	13 841		
<i>Financières</i>					
<i>Exceptionnelles</i>					

Au 31 décembre 2020, le montant du poste « Provisions pour risques et charges » se décompose comme suit :

- 16 000 euros au titre du plan d'attribution d'actions gratuites ;
- 6 000 euros au titre des médailles du travail.
- 3 700 euros de provisions diverses

NOTE 17 | Produits à recevoir et charges à payer**PRODUITS À RECEVOIR**

(en euros)

	2020	2019
Créances d'exploitation	11 067	1 012 071
Créances diverses		
Disponibilités		
TOTAL	11 067	1 012 071

CHARGES À PAYER

(en euros)	2020	2019
Emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	103 000	130 484
Autres dettes	5 459 024	4 741 643
TOTAL	5 562 024	4 872 127

NOTE 18 | Engagements financiers

En matière de retraite, ils 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 sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle) depuis l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2003.

(en milliers d'euros)	2020	2019
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 18.1 ci-dessous)	265	309
Caution bancaire Natixis/Fondation d'entreprise Bel		
Caution bancaire et autres garanties BNP PARIBAS / VEGEHUB	2 500	
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 18.2 ci-dessous)	21	28
TOTAL	2 786	337
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES		
Locations immobilières	-	-
Locations mobilières	36	89
TOTAL	36	89
ENGAGEMENTS REÇUS		
Garantie de paiement reçue (BIOMASS)	925	925
TOTAL	925	925

18.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES SIMILAIRES

En matière de retraite, ils portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la convention collective de l'Industrie Laitière dont la majoration unique et uniforme de 40 % a été portée à 45 % par les accords conclus en 2004 dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Cette 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 pour les cadres et progressivement 65 ans selon l'année de naissance,

- 60 ans pour les techniciens et agents de maîtrise et progressivement 63 ans selon l'année de naissance,
- 60 ans pour les autres catégories de personnels et progressivement 63 ans selon l'année de naissance ;
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
 - 2020 : 0,7 % nominal dont inflation de 1,8 %,
 - 2019 : 1 % nominal dont inflation de 1,8 %.

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).

18.2 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 22 000 euros.

NOTE 19 | État des échéances des créances et des dettes

Toutes les créances sont à échéance d'un an au plus.

Toutes les dettes sont à échéance d'un an au plus.

NOTE 20 | Éléments concernant les entreprises liées et les participations (en euros)

Postes (en euros)	Montant concernant les entreprises liées avec lesquelles la Société a un lien de participation 2020
Participations	114 106 296
Créances d'exploitation	632 760
Compte courant	63 755 090
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12 918
Produits de prestations de services	5 215 500
Produits de participation	16 279 330
Autres produits financiers	391 184

TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES AVEC DES PARTIES LIÉES

Convention de trésorerie avec Bel SA

Au 31 décembre 2020 la Société avait accordé une avance de trésorerie à Bel SA de 63 755 090 euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 100 points de base, a généré des intérêts comptabilisés dans les produits de l'exercice 2020 de 391 184 euros.

Convention de prestations de services avec Bel SA

Au titre de cette convention, un produit de 5 215 500 euros a été comptabilisé sur l'exercice.

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

Sociétés (En milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	%	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société non remboursés	Montant des cautions et avals fournis par la société	Bénéfice net ou perte nette du dernier exercice	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				

RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS

Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société)

Bel SA									
2, allée de Longchamp									
92150 SURESNES	10 308	1 229 680	68,52	114 106	114 106			91 665	16 279

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2020

(En euros)		Valeur nette Valeur au bilan
PARTICIPATIONS		
4 651 237	Fromageries Bel	114 106 296
1 516 556	Keep Moving	1 466 873
18 329 548	Barfresh Food	6 423 034
1 160 000	AIG	
20 181	Biomass	
85	AYBIOO	1 404 840
4 389 186	VEGEHUB	4 389 186
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers d'euros par catégorie de titres		3 637
TOTAL PARTICIPATIONS		127 793 867
CRÉANCES DIVERSES IMMOBILISÉES		
	Zipongo	285 225
TOTAL CRÉANCES IMMOBILISÉES		285 225
ACTIONS PROPRES		
31 099	Unibel (titres autodétenus)	5 480 092
TOTAL ACTIONS PROPRES		5 480 092
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		
10 00 000	Health for Life	9 646 263
5 000	French Food Capital	4 628 063
2 885 378	Fenwick and west (Zipongo)	3 268 418
80 000	Mérieux	8 019 525
5 000 000	Coller International	4 094 830
4 900	FC Value Trail	4 585 444
1 500	FCPR Cap Horn	677 195
5 000 000	HFL II	4 790 016
10 000	Lombard Odier	827 968
300	Lac D'argent	3 000 000
	AOPC	15 944 267
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		59 481 990
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		
23 031	TIKTV_PA	3 894 549
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		3 894 549
TOTAL GÉNÉRAL		196 935 724

Note: Les montants sont donnés hors effets de change.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ
AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications (en euros)	2020	2019	2018	2017	2016
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 742 679	1 742 679	1 742 679	1 742 679	1 742 679
Nombre des actions ordinaires existantes	2 323 572	2 323 572	2 323 572	2 323 572	2 323 572
2. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Produits des activités courantes	27 168 409	35 657 073	48 676 821	55 712 838	50 429 017
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	14 260 592	16 994 962	28 956 319	45 342 456	42 020 174
Impôts sur les bénéfices	(335 358)	205 214	(32 698)	(1 397 202)	1 300 747
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	14 336 798	17 274 479	31 648 264	38 454 479	38 637 727
Résultat distribué	25 559 292 ^(a)	17 426 790	20 912 148	20 912 148	20 912 148
3. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	6,28	7,23	7,91	17,29	17,52
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	6,17	7,43	13,62	16,55	16,63
Dividende attribué à chaque action	11,00 ^(a)	7,50	9,00	9,00	9,00
4. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	7	8	9	9	10
Montant de la masse salariale de l'exercice	3 772 609	4 629 741	4 137 538	3 365 407	4 165 081
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	1 283 434	1 885 054	1 417 935	1 243 515	1 435 283

(a) Cette distribution de dividendes sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

(b) 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 ».

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

A l'Assemblée générale de la société UNIBEL,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société UNIBEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 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

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 devons porter 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.

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de point clé d'audit à communiquer dans notre rapport.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire 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.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société UNIBEL par l'Assemblée générale du 16 mai 2013 pour Grant Thornton et du 24 juin 1997 pour Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, Grant Thornton était dans la 8^e année de sa mission sans interruption et Deloitte & Associés dans la 30^e année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 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.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

5.5.5 INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les **Commissaires aux comptes titulaires** sont :

- **Société Deloitte & Associés**, représentée par Monsieur Jean-Pierre Agazzi

6, place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex

La société Deloitte Touche Tohmatsu, devenue Deloitte & Associés en 2005, a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 juin 1997. Son mandat a été renouvelé le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

- **Société Grant Thornton**, représentée par Madame Virginie Palethorpe

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 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Les **Commissaires aux comptes suppléants** sont :

- **Société Bureau d'études administratives sociales et comptables (BEAS)**

6, place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex

La société BEAS a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Le mandat de la société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte & Associés a été renouvelé le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

- **L'Institut de gestion et d'expertise comptable (IGEC)**

22, rue Garnier, 92200 Neuilly-sur-Seine

La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de M. Pierre-François Allieux, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2015, pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société IGEC 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 2020.

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 2020, 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 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 D20-0246

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 Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2019 sous le numéro D19-0260 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2018 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2018 ».

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).

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 30,5 millions d'euros pour l'exercice 2020.

Dans les comptes annuels

Le tableau suivant présente la décomposition du solde des dettes fournisseurs et des créances clients par date d'échéance :

	Article D. 441 I. – 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I. – 1° : 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)	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	16					4	13					0
Montant total des factures concernées TTC (en €)	32 565	12 252	1 020	0	0	13 272	274 416	0	0	0	0	0
% du montant total des achats TTC de l'exercice	2,1%	0,8%	0,1%	0,0%	0,0%	0,9%						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							4,7%	0	0	0	0	0
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						N/A						N/A
Montant total des factures exclues TTC						N/A						N/A
(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	30/40/50 jours fin de décade : délais contractuels						30 jours fin de décade : délais contractuels					

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 2020.

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 2020, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Au titre des cinq derniers exercices, Unibel a distribué les dividendes unitaires suivants :

(en euros par action)	2016	2017	2018	2019	2020 (soumis à l'AG du 11 mai 2021)
Dividende net	9,00	9,00	9,00	7,50	11,00

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2021 de procéder au titre de l'exercice 2020 au paiement d'un dividende de 11 euros par action. Ce coupon sera détaché mercredi 20 mai et payé vendredi 22 mai 2020.

La politique de distribution de dividende dans le futur dépendra 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 Directoire jugera pertinent de prendre en compte. Unibel ne peut garantir ni le montant du dividende mis en paiement au titre d'un exercice donné, ni même la distribution d'un dividende.

5.10 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au Chapitre 2 « Facteurs de risques et politique d'assurance » de ce document d'enregistrement universel.

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 paragraphe 1.3 « Marchés et activité en 2020 ».

Le Conseil d'administration de Bel a, dans sa séance du 18 mars 2021, approuvé l'entrée en négociation exclusive avec le groupe Lactalis concernant la cession 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.

Ce périmètre serait transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital) détenues par Lactalis. A l'issue de l'échange, Lactalis détiendrait 0,90 % du capital de Bel. Au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires de la marque Leerdammer et de Bel Shostka Ukraine est d'environ 500 millions d'euros, dont 350 millions d'euros de

produits de marque, avec un résultat opérationnel d'environ 25 millions d'euros.

Sous réserve et à l'issue de la réalisation de cette opération, Bel a l'intention de déposer une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix de 440 euros par action⁽¹⁾ (dividende attaché) offrant ainsi une liquidité à l'ensemble des actionnaires minoritaires de Bel qui le souhaiteraient. Ce projet d'offre publique fera l'objet d'un rapport de l'expert indépendant nommé par la société sur les conditions financières de l'offre et d'une décision de conformité de la part de l'Autorité des marchés financiers (AMF). A la suite de l'OPRA, Unibel déposera un projet d'offre publique de retrait, suivie d'un retrait obligatoire au même prix que celui de l'OPRA. La clôture de l'opération de cession devrait intervenir avant la fin de l'été 2021, tandis que le règlement-livraison de l'offre publique devrait intervenir au troisième trimestre 2021. A l'issue de ces offres publiques, les actions de Bel seraient retirées de la cote.

Le Groupe Bel réaffirme son engagement de maintien d'une structure financière saine et solide.

(1) L'équité du prix d'OPRA est soumise à l'appréciation de l'expert indépendant désigné.



Avec Mini Babybel® Protein, la marque propose une nouvelle recette riche en protéines et réduit en matières grasses. Cette référence a été lancée en Belgique, Espagne, Portugal, Pays-Bas, République Tchèque, Slovaquie et Ukraine.

6

ACTIONNARIAT ET BOURSE⁽¹⁾

6.1 Actionnariat et capital

216

6.2 Bourse

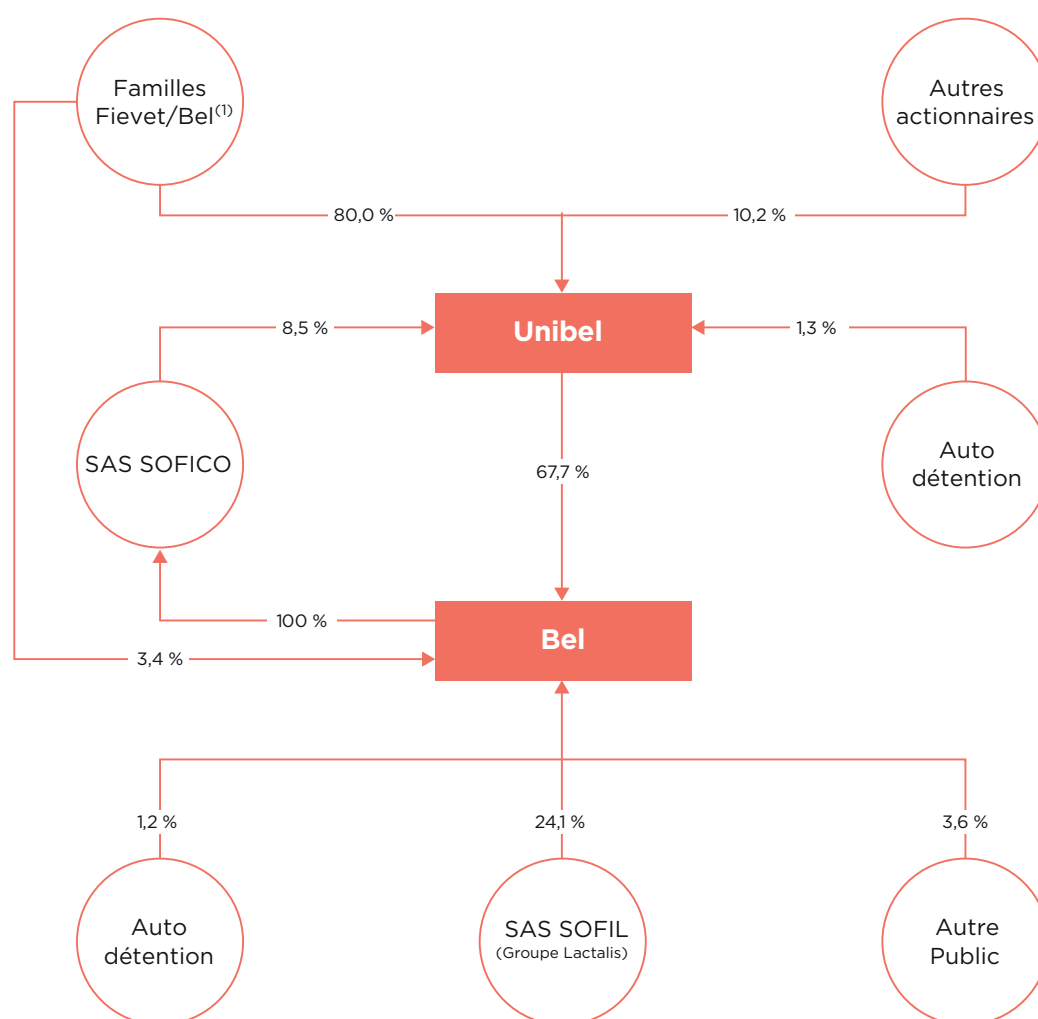
222

(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 2020 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 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital d'Unibel est ainsi réparti entre les actionnaires :

31 décembre 2020	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Groupe familial Fiévet-Bel ^(a)	1 858 813	80,00 %	3 717 624	84,63 %	3 717 624	89,35 %
Autocontrôle (SOFICO SA) ^(b)	196 350	8,45 %	196 350	4,47 %	-	-
Autodétention	31 099	1,34 %	31 099	0,71 %	-	-
SOUS-TOTAL CONCERT	2 086 262	89,79 %	3 945 073	89,80 %	3 717 624	89,35 %
AUTRES ACTIONNAIRES	237 310	10,21 %	443 229	10,20 %	443 229	10,65 %
TOTAL GÉNÉRAL	2 323 572	100,00 %	4 388 302	100,00 %	4 160 853	100,00 %

(a) Signataires du pacte d'actionnaires entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

(b) Filiale à 100 % des Bel.

Aucun changement notable n'est intervenu dans cette situation depuis la fin de l'exercice 2020.

Aucun seuil légal n'a été franchi en 2020 et aucun actionnaire n'a franchi de seuil statutaire.

Le capital est composé de 2 323 572 actions auxquelles sont associés 4 388 302 droits de vote bruts et 4 160 853 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions autodétenues par Unibel et aux actions d'autocontrôle détenues par la sous-filiale SOFICO.

98,9 % des actions sont nominatives et détenues par 51 actionnaires ; 98,5 % des actions ayant le droit de vote bénéficient d'un droit de vote double après quatre années d'inscription nominative continue.

Au 30 septembre 2017, l'émetteur avait identifié 358 actionnaires, essentiellement des personnes physiques résidant en France, détenant ensemble 30 996 actions au porteur. L'émetteur ne détient pas d'informations plus récentes sur l'actionnariat au porteur.

Un pacte d'actionnaires est entré en vigueur le 23 septembre 2013 entre les descendants des fondateurs, à l'exception des membres de la famille Dufort (avis AMF n° 213C1436 du 26 septembre 2013). Le groupe familial Bel-Fiévet contrôle directement et indirectement, au 31 décembre 2020 80 % du capital et 89,4 % des droits de vote en Assemblée.

Ce pacte a pour objectif d'assurer la stabilité du contrôle familial d'Unibel et de veiller aux intérêts stratégiques et patrimoniaux des actionnaires familiaux signataires. Il organise une concertation entre les signataires, en vue d'arrêter des positions communes, à travers un Conseil et une Assemblée de famille, avant chaque décision importante d'Unibel, notamment avant chaque Assemblée

générale. Le pacte prévoit un droit de préemption, une procédure d'agrément et un droit de sortie conjointe en cas de cession du contrôle qui ont été détaillés au paragraphe 4.1.4. « Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle ». Il a pris effet le 23 septembre 2013 pour sept ans, reconductible tacitement pour la même durée, sauf dénonciation douze mois à l'avance.

La société anonyme Comptoir général des fromagers français (CGFF) dépasse le seuil de 25 % en capital et celui de 30 % en droits de vote, la société civile RFE les seuils de 20 % en capital et 25 % en droits de vote, la société anonyme les Cinéastes animaliers associés (CIANAS), les seuils de 10 % en capital et droits de vote. Ces trois sociétés sont contrôlées au plus haut niveau par les signataires du pacte entré en vigueur le 23 septembre 2013, membres de la famille Fiévet-Bel.

La société par actions simplifiée Société financière et commerciale (SOFICO), filiale à 100 % de Bel, détient plus de 5 % du capital, et la société anonyme de droit belge HFBBDE, contrôlée par la famille Dufort, détient plus de 5 % du capital et des droits de vote.

À la connaissance de l'émetteur, en dehors des diverses branches familiales et des sociétés qu'elles contrôlent, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote, ni aucun actionnaire, détenant seul ou de concert plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Dans le cadre des articles 787 B, et, avant leur abrogation, 885 I bis et 885 I quater du Code général des impôts, des engagements de conservation, dits « pactes Dutreil » ont pu être souscrits par des actionnaires et notamment par des membres du groupe familial Fiévet-Bel.

Les plus récents de ces engagements ont les caractéristiques suivantes :

Engagements de conservation

Régime	Collectif		Collectif
Date d'enregistrement/de départ	14/02/2020	09/01/2019	19/12/2019
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans	2 ans	2 ans
Modalités de reconduction	Tacite, par trois mois	Tacite, par trois mois	Tacite, par trois mois
% du capital à la date d'enregistrement	32 %	65 %	80 %
% des droits de vote à la date d'enregistrement	34 %	69 %	85 %
Signataires dirigeants	Bruno Schoch, Antoine Fiévet et Florian Sauvin	Bruno Schoch, Antoine Fiévet et Florian Sauvin	Bruno Schoch, Antoine Fiévet et Florian Sauvin
Signataires détenant au moins 5 % du capital	Sociétés CGFF, RFE	Sociétés CGFF, RFE, CIANAS	Sociétés CGFF, RFE, CIANAS

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 sur la fortune, lorsque celui-ci existait. 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.

La prorogation tacite de l'engagement enregistré le 9 janvier 2019 a été dénoncée auprès de l'administration fiscale par un courrier en date du 24 février 2021. En conséquence, il ne sera pas reconduit et prendra fin le 9 avril 2021, date à laquelle débiteront les engagements individuels de conservation des bénéficiaires de donations réalisées à l'appui de ce Pacte.

Cette dénonciation n'a pas d'incidence sur les deux autres engagements qui demeurent toujours en cours à ce jour.

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 sur les trois derniers exercices.

	31/12/2020			31/12/2019			31/12/2018		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Groupe familial Fiévet-Bel ^(a)	1 858 813	80,00 %	89,35 %	1 858 813	80,00 %	89,25 %	1 858 813	80,00 %	89,35 %
Autocontrôle (SOFICO SA) ^(b)	196 350	8,45 %	-	196 350	8,45 %	-	196 350	8,45 %	-
Autodétention	31 099	1,34 %	-	31 099	1,34 %	-	31 099	1,34 %	-
SOUS-TOTAL	2 086 262	89,79 %	89,35 %	2 086 262	89,79 %	89,25 %	2 086 262	89,79 %	89,35 %
AUTRES ACTIONNAIRES	237 310	10,21 %	10,65 %	237 310	10,21 %	10,65 %	237 312	10,21 %	10,65 %
TOTAL GÉNÉRAL	2 323 572	100 %	100 %	2 323 572	100 %	100 %	2 323 572	100 %	100 %

(a) Signataires du pacte d'actionnaires entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

(b) Filiale à 100 % de Bel.

Au cours de cette période, aucun changement notable n'a eu lieu en termes de droits sur le capital ou en droits de vote.

6.1.2 INFORMATIONS SUR LE CONTRÔLE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

À la connaissance d'Unibel, il n'existe pas d'autres conventions contenant des clauses portant sur au moins 0,5 % des actions ou des droits de vote et prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition, que le pacte d'actionnaires entré en vigueur le 23 septembre 2013 et publié par l'AMF le 26 septembre 2013 (avis 213C1436). Il n'existe pas non plus d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur la Société.

Tous les financements moyens et long terme de Bel et de certaines filiales contrôlées directement ou indirectement par Bel sont dotés d'une clause de changement de contrôle : les banques et investisseurs pourraient demander le remboursement des avances et lignes de crédit consenties augmentées des intérêts exigibles et de toutes autres sommes dues, et à la condition toutefois que la majorité des prêteurs sollicitent ce remboursement. Le changement de contrôle s'entend de l'hypothèse dans laquelle les actionnaires de référence de la Société cesseraient de détenir, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social et des droits de vote de Bel.

Il n'existe pas d'autre accord qui soit modifié ou prenne fin en cas de changement de contrôle d'Unibel.

Les actionnaires familiaux sont représentés au Directoire par Antoine Fiévet, membre, et au Conseil de surveillance par Florian Sauvin, Président, Valentine Fiévet, Vice-Présidente, Laurent Fiévet, Marion Sauvin, et Thomas Sauvin, membres.

Unibel, holding animatrice de son Groupe, est administrateur de sa filiale Bel ; son représentant permanent est Bruno Schoch, également Président du Directoire d'Unibel ; les membres du Directoire d'Unibel exercent des responsabilités chez Bel ; Antoine Fiévet en est le Président-directeur général, Florian Sauvin en est administrateur.

Les mesures prises pour éviter que le contrôle ne s'exerce de manière abusive sont les suivantes :

- le Conseil de surveillance comporte deux membres indépendants Joëlle Pacteau, Vice-Présidente et Pascal Viénot, membre ;
- les membres du Conseil de surveillance se sont engagés à respecter une charte, qui prévoit notamment que :
 - le membre du Conseil doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'Entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires et il prend également en compte les attentes des autres parties prenantes,
 - le membre du Conseil exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme,

- le membre du Conseil veille à préserver en toutes circonstances son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'Entreprise. Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations,
- le membre du Conseil de surveillance a l'obligation d'informer complètement et préalablement le Conseil de tout conflit d'intérêts, même potentiel, dans lequel il pourrait être impliqué. Dans ce cas, il est tenu soit de s'abstenir de participer aux débats et à la prise de décision, soit de ne pas assister aux réunions du Conseil pendant la période pendant laquelle il se trouve en situation de conflit d'intérêts, soit, le cas échéant, de démissionner de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance. À défaut de respecter ces règles d'abstention, voire de retrait, la responsabilité du membre concerné pourrait être engagée.

En outre, le Président du Conseil de surveillance, les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire ne seront pas tenus de transmettre au(x) membre(s) du Conseil de surveillance, dont ils ont des motifs sérieux de penser qu'ils sont en situation de conflit d'intérêts au sens du présent paragraphe, des informations ou documents afférents à la participation ou à la conclusion de l'accord à l'origine du conflit d'intérêts, et informeront le Conseil de surveillance de cette absence de transmission ;

- le Conseil d'administration de Bel comporte trois administrateurs indépendants sur sept membres : Thierry Billot, Fatine Layt et Nathalie Roos ; les comités du Conseil sont également constitués d'une majorité d'indépendants ;
- le Conseil d'administration de Bel a mis en place une charte, que tous les administrateurs se sont engagés à respecter, qui définit les devoirs de l'administrateur ; notamment les administrateurs se doivent d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social ; ils doivent représenter l'ensemble des actionnaires ; ils ont le devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts.

Les pouvoirs du Directeur général de Bel ont été limités.

La composition des organes de contrôle et de direction et les principes de gouvernance appliqués sont détaillés plus haut au paragraphe 4.1.

6.1.3 CAPITAL SOCIAL

Situation au 31 décembre 2020

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est de 1 742 679 euros. Il est divisé en 2 323 572 actions de 0,75 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 2020, 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 dans le Groupe d'attribution gratuite d'actions sont détaillées *infra* au paragraphe 6.2.3 « Stock-options/actions de performance ».

DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS CONSENTIES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU DIRECTOIRE EN COURS DE VALIDITÉ OU TERMINÉES EN COURS D'EXERCICE ET UTILISATION AU COURS DE L'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 Directoire
22 mai 2019	Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	Maximum 0,1 % du capital social	26 mois soit jusqu'au 21 juillet 2021	Néant

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	-	-		1 742 679,00	2 323 572
31/12/2020	Situation finale	-	-		1 742 679,00	2 323 572

Franchissements de seuils statutaires

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, les statuts d'Unibel disposent à l'article 8 paragraphe 3 que toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux Assemblées ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la Société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %. Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote possédée devient inférieure à l'un des seuils ci-dessus.

En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées de droit de vote.

En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi et la réglementation en vigueur.

Toutefois, sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société.

Titres au porteur identifiables

En vue de l'identification des détenteurs de titres, Unibel est en droit, conformément à l'article 7 des statuts, de faire usage, à tout moment, des dispositions légales et réglementaires en vue de l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans les Assemblées de ses actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par la loi, entraîner la suspension, voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Assemblées générales

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 l'article 16 des statuts :

(a) Composition

Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions.

(b) Réunions

L'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de 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.

(c) Ordre du jour

L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations de membres du Conseil de surveillance et leur remplacement.

Les convocations sont faites en respectant les formes légales.

(d) Conditions d'admission aux Assemblées

Tout actionnaire peut participer personnellement ou par mandataire aux Assemblées générales, de quelque nature qu'elles soient. Pour avoir le droit de participer ou de se faire représenter à une Assemblée générale, le propriétaire d'actions au porteur devra faire enregistrer comptablement les actions à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres au porteur

tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier. Les titulaires d'actions nominatives devront être inscrits en compte sur les registres de la Société au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris. Le Directoire pourra décider, s'il le juge à propos, la remise, à chacun des actionnaires justifiant de son droit d'admission à l'Assemblée, d'une carte nominative et personnelle constatant le nombre d'actions qu'il possède et donnant seule le droit d'accès à l'Assemblée.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital d'Unibel est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Modification du capital

Le capital peut être modifié dans les conditions prévues par la réglementation.

6.1.4 DROITS DE VOTE

L'Assemblée générale extraordinaire du 15 juillet 1987 a porté à quatre ans la durée d'obtention des droits de vote double fixée par une Assemblée antérieure à deux ans.

Conformément à l'article 16 paragraphe IV des statuts, chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires.

Toutefois, un droit de vote double est attribué :

- à toute action nominative entièrement libérée pour laquelle il est justifié d'une inscription en compte au nom d'un même actionnaire pendant une durée d'au moins quatre ans. Ce droit s'exercera lors de la première Assemblée suivant le quatrième anniversaire de la date de cette inscription en compte ; et

- à toute action nominative distribuée gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de sommes inscrites aux comptes de primes d'émission, réserves ou report à nouveau, à raison d'actions anciennes auxquelles un droit de vote double est attaché.

Le transfert de la propriété d'une action fait perdre à l'action le droit de vote double susvisé, sauf dans les cas prévus par la loi.

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.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

6.2 BOURSE

Unibel – dénommé à l'époque La Carbonique – a été introduite à la Bourse de Paris au milieu des années 1940.

2 323 572 actions Unibel sont cotées au double fixing sur Euronext Paris, compartiment A. Code ISIN : FR 0000054215 – mnémonique : UNBL, LEI : 969500DCGMF1DNOXFH76.

6.2.1 ÉVOLUTION DES COURS ET DES VOLUMES DE L'ACTION UNIBEL

	(en euros)				Nombre de titres	Volume (en milliers d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Dernier	Prix moyen		
Année 2013	594,99	386,00	594,50	509,05	2 300	1 170,8
Année 2014	700,00	550,00	660,00	621,93	1 642	1 021,2
Année 2015	1 080,00	595,00	999,50	915,98	2 196	2 011,5
Année 2016	1 075,01	880,20	940,20	985,20	2 342	2 298,9
Année 2017	1 000,00	890,00	890,12	957,17	1 815	1 737,9
ANNÉE 2018	935,00	695,00	735,00	865,27	1 423	1 242,0
Janvier 2019	735,00	735,00	735,00	735,00	13	9,6
Février 2019	880,00	745,00	880,00	812,50	29	25,4
Mars 2019	770,00	740,00	765,00	750,14	22	16,4
Avril 2019	765,00	715,00	715,00	748,33	55	41,6
Mai 2019	715,00	710,00	710,00	714,00	14	10,0
Juin 2019	625,00	555,00	615,00	575,00	54	30,5
Juillet 2019	615,00	525,00	525,00	555,00	137	72,2
Août 2019	575,00	545,00	575,00	560,00	21	11,9
Septembre 2019	600,00	550,00	550,00	577,50	90	50,3
Octobre 2019	550,00	550,00	550,00	555,00	2	1,1
Novembre 2019	545,00	530,00	545,00	545,25	59	31,4
Décembre 2019	585,00	545,00	580,00	571,25	103	58,4
ANNÉE 2019	880,00	525,00	580,00	641,58	599	359,0
Janvier 2020	580,00	580,00	580,00	580,00	10	5,8
Février 2020	585,00	585,00	585,00	585,00	20	11,7
Mars 2020	600,00	545,00	545,00	582,50	6	3,5
Avril 2020	575,00	565,00	565,00	568,33	6	3,4
Mai 2020	650,00	580,00	565,00	613,64	174	107,4
Juin 2020	600,00	600,00	600,00	600,00	14	8,4
Juillet 2020	590,00	530,00	560,00	558,33	134	72,7
Aout 2020	600,00	590,00	600,00	595,00	4	2,4
Septembre 2020	595,00	595,00	595,00	595,00	5	3,0
Octobre 2020	660,00	590,00	615,00	623,57	54	33,0
Novembre 2020	610,00	570,00	585,00	597,00	106	62,0
Décembre 2020	605,00	590,00	590,00	601,00	99	59,3
ANNEE 2020	660,00	530,00	585,00	592,70	632	372,6
Janvier 2021	610,00	590,00	610,00	597,00	48	28,4
Février 2021	680,00	620,00	680,00	654,69	105	69,0

(Source Euronext Paris).

6.2.2 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET ASSIMILÉS

Il n'y a eu en 2019 aucune opération de dirigeants et assimilés sur les titres de l'émetteur à rapporter en application de l'article 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

6.2.3 STOCK-OPTIONS/ACTIONS DE PERFORMANCE

Il n'existe aucun dispositif de stock-options en vigueur dans le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou des exercices antérieurs.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre pour la seule année 2006 chez Unibel et à partir de

2007 au niveau de Bel. Les bénéficiaires des sept premiers plans Bel peuvent céder aujourd'hui librement les actions attribuées dans ce cadre.

Depuis 2007, un plan a été mis en place chaque année chez Bel. Voici un tableau synthétique des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2020.

PLANS « AGA » BEL

N° du plan	11	12	13	14
Autorisation de l'Assemblée	11/05/2017	14/05/2018	22/05/2019	22/05/2019
Date d'attribution	28/07/2017	15/05/2018	22/05/2019	11/03/2020
Date d'acquisition	28/07/2020	17/05/2021	22/05/2022	21/03/2023
Date de disponibilité	28/07/2020	18/05/2021	23/05/2022	21/03/2023
Nombre de titres attribués	8 241	8 809	11 511	14 748
Nombre de titres transférés (transférables)	(1 795) ^(a)	(5 628) ^(a)	(10 974) ^(a)	(13 574) ^(a)
Nombre de bénéficiaires effectifs	82 ^(a)	82 ^(a)	93 ^(a)	98 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

Le 11 mars 2020, le Conseil d'administration a décidé du quatorzième plan AGA. 14 748 actions ont été attribuées à 98 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires le 21 mars 2023 en fonction des performances obtenues sur trois critères : premièrement la performance du FCF (Free Cash Flow) sur les exercices 2020, 2021 et 2022 ; deuxièmement, la part de l'innovation/rénovation dans le chiffre d'affaires 2022 et finalement l'empreinte carbone du groupe en 2022.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 4 703 actions.

Au 31 décembre 2020, 24 088 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 2020, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

6.2.4 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS : BILAN ET DESCRIPTIF

Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 a autorisé le Directoire, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 14 novembre 2021, 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 11 mai 2019.

Au cours de l'exercice 2020 Unibel n'a ni acquis, ni vendu, ni transféré d'actions propres.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2020.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2020

Nombre d'actions autodétenues	31 099
% du capital en autodétention	1,34 %
Valeur comptable nette	5 480 092 €
Valeur nominale (0,75 € par action)	23 324,25 €

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du jeudi 14 mai 2020

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 et du Règlement délégué (UE) 2016/1052 du 8 mars 2016, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par Unibel. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du jeudi 14 mai 2020.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2021

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 31 099, représentant 1,34 % 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	31 099
Couverture d'options d'achat d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés	Néant
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	Néant
Annulation	Néant

Unibel n'utilise pas de produits dérivés, il n'y a donc aucune position ouverte à l'achat ou à la vente.

Nouveau programme de rachat d'actions

- Autorisation du programme à donner par l'Assemblée générale du jeudi 14 mai 2020.
- Titres concernés : actions ordinaires.
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % du capital (soit 232 357 actions à ce jour), étant

précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité.

- Unibel ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à 31 099 (soit 1,34 % du capital) directement, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 201 258 actions (soit 8,66 % du capital) sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 1 300 euros.
- Montant théorique du programme au prix maximum d'achat : 302 064 100 euros dans le respect de la réglementation applicable.
- Modalités des rachats : les achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Directoire appréciera. Unibel se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.
- Objectifs :
 - assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
 - conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société ;
 - assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
 - procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire ;
 - assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, si un tel contrat venait à être mis en place.
- Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du mardi 11 mai 2021 soit jusqu'au 10 novembre 2022.

En 2020, Leerdammer® innove et lance les Palets Croustillants® en Allemagne, en Belgique, en France et en Suisse. Un goût unique décliné en deux délicieuses recettes : une panure nature parsemée de graines de tournesol, et une panure avec des graines de courge et des herbes aromatiques.



7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2021

7.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du mardi 11 mai 2021	226	7.3	Observations du Conseil de surveillance	230
7.2	Présentation des résolutions	227	7.4	Informations sur les mandataires sociaux	231

7.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU MARDI 11 MAI 2021

Les actionnaires d'Unibel sont convoqués en Assemblée générale mixte qui se tiendra mardi 11 mai 2021 à 14 heures 30, au siège social, 2, allée de Longchamp, 92150 Suresnes, pour délibérer sur l'ordre du jour suivant :

À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 - (*Le cas échéant*) Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement,
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020,
3. Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende,
4. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Constat de l'absence de convention nouvelle,
5. Nomination de Pricewaterhouse Coopers, en remplacement de Deloitte et Associés, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire,
6. Non-renouvellement et non remplacement du mandat de BEAS aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant
7. Renouvellement du mandat de Madame Marion SAUVIN en qualité de membre du Conseil de Surveillance,
8. Renouvellement du mandat de Monsieur Thomas SAUVIN en qualité de membre du Conseil de Surveillance,
9. Nomination de Monsieur Michel BAGUENAUULT DE PUCHESSE en qualité de membre du Conseil de Surveillance
10. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire,
11. Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire,
12. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance,
13. Approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce,
14. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Bruno SCHOCH Président du Directoire,
15. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, autre membre du Directoire,
16. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florian SAUVIN jusqu'au 14 mai 2020 en sa qualité de membre du Directoire et depuis le 14 mai 2020 en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance,
17. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Luc LUYTEN, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 14 mai 2020,
18. Autorisation à donner au Directoire 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,.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

19. Autorisation à donner au Directoire 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,
20. Pouvoir pour les formalités

7.2 PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

À CARACTÈRE ORDINAIRE

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

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance et des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2020, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 14 336 797,62 euros.

L'Assemblée Générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 18 364, 51 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code Général des Impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

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

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance et des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice (part du groupe) de 92 286 667,94 euros.

TROISIÈME RÉSOLUTION - Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, sur proposition du Directoire, et avis conforme du Conseil de surveillance, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 de la manière suivante :

Origine

Report à nouveau antérieur	211 111 021,25 euros
Résultat de l'exercice	14 336 797,62 euros
Bénéfice distribuable	225 447 818,87 euros

Affectation du résultat

Distribution d'un dividende de 11 euros brut par action, soit un dividende maximum mis en distribution égal à	25 559 292 euros
Report à nouveau après affectation	199 888 526,87 euros

TOTAL

225 447 818,87 EUROS

L'Assemblée Générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 11€.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis, soit, à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (article 200 A-13, et 158 du Code général des impôts).

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Le détachement du coupon interviendra le 19 mai 2021.

Le paiement des dividendes sera effectué le 21 mai 2021.

Il est précisé qu'au cas où, lors de la date de détachement du coupon, la société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés à raison de ces actions seraient affectées au report à nouveau.

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2017	20 912 148,00 € ^(a) soit 9 € par action	-	-
2018	20 912 148,00 € ^(a) soit 9 € par action	-	-
2019	17 426 790 € ^(a) soit 7,50 € par action	-	-

(a) Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

QUATRIÈME RÉSOLUTION - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Constat de l'absence de convention nouvelle

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes mentionnant l'absence de convention nouvelle de la nature de celles visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, en prend acte purement et simplement.

CINQUIÈME RÉSOLUTION - Nomination de Pricewaterhouse Coopers, en remplacement de Deloitte et Associés, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire

Sur proposition du Conseil de Surveillance, l'Assemblée Générale nomme Pricewaterhouse Coopers en remplacement de Deloitte et Associés dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Pricewaterhouse Coopers a déclaré accepter ses fonctions.

SIXIÈME RÉSOLUTION - Non-renouvellement et non remplacement du mandat de BEAS aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant

Sur proposition du Conseil de surveillance, l'Assemblée Générale décide, après avoir constaté que les fonctions de commissaire aux comptes suppléant de BEAS arrivaient à échéance à l'issue de la présente Assemblée, de ne pas procéder à son renouvellement ou à son remplacement, en application de la loi.

SEPTIÈME RÉSOLUTION - Renouvellement du mandat de Madame Marion SAUVIN en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de Madame Marion SAUVIN en qualité de membre du Conseil de Surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

HUITIÈME RÉSOLUTION - Renouvellement du mandat de Monsieur Thomas SAUVIN, en remplacement de Monsieur Thomas SAUVIN, en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de Monsieur Thomas SAUVIN en qualité de membre du Conseil de Surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

NEUVIÈME RÉSOLUTION - Nomination de Monsieur Michel BAGUENAUT DE PUCHESSE, en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale décide de nommer Monsieur Michel Baguenaut de Puchesse, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

DIXIÈME RÉSOLUTION - Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Directoire, présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

ONZIÈME RÉSOLUTION - Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des autres membres du Directoire, présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

DOUZIÈME RÉSOLUTION - Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération membres du Conseil de Surveillance, présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

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

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

QUATORZIÈME RÉSOLUTION - Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Bruno SCHOCH, Président du Directoire

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Bruno SCHOCH, Président du Directoire présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

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

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, autre membre du Directoire, présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

SEIZIÈME RÉSOLUTION - Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florian SAUVIN membre du Directoire jusqu'au 14 mai 2020, et depuis le 14 mai 2020 en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de

l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florian SAUVIN membre du Directoire jusqu'au 14 mai 2020, et depuis le 14 mai 2020, Président du Conseil de surveillance, présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION - Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Luc LUYTEN, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 14 mai 2020.

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Luc LUYTEN, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 14 mai 2020, présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION - Autorisation à donner au Directoire 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

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 dans sa seizième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action UNIBEL par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de

liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues,

- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe,
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation conférée à conférer par la présente Assemblée Générale Extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Directoire appréciera.

La société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 1 300 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est fixé à 302 064 100 euros.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

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

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport des commissaires aux comptes :

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

- 2) Fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation,

- 3) Donne tous pouvoirs au Directoire pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la société et accomplir toutes les formalités requises.

VINGTIÈME RÉSOLUTION - Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi..

7.3 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾

OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU MARDI 11 MAI 2021 ET LES COMPTES DE L'EXERCICE 2020

Nous avons l'honneur de vous rendre compte de la mission de contrôle de la gestion et des comptes de l'exercice 2020 que vous nous avez confiée.

Vous avez pris connaissance du Rapport du Directoire sur l'activité d'Unibel et de son Groupe, notamment de sa filiale Bel, au cours de l'exercice 2020.

Au point de vue de la gestion courante, le Directoire a contribué, comme les années précédentes, à l'orientation et à l'animation de la politique générale du Groupe Bel.

Le Directoire a également poursuivi la gestion des participations directes d'Unibel et de la trésorerie : dans des marchés en grave crise, avec des taux d'intérêt toujours bas, le Directoire a continué à mettre à la disposition de Bel une bonne partie des disponibilités d'Unibel.

Votre Conseil de surveillance approuve à l'unanimité cette gestion conforme aux intérêts d'Unibel.

Les comptes annuels et consolidés dont vous avez pu également prendre connaissance traduisent dans les résultats les effets de la gestion de votre Directoire.

Les comptes consolidés d'Unibel reflètent fidèlement l'évolution des résultats du Groupe Bel en 2020, le résultat opérationnel courant s'établit à 260,4 millions d'euros contre 234,6 millions d'euros l'année précédente ; le résultat opérationnel atteint 242,0 millions d'euros, soit 7 % du chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est de 92,3 millions d'euros contre 75,0 millions d'euros en 2019.

Ramené à l'action, le résultat net consolidé part du Groupe dilué est de 44,02 euros contre 35,76 euros en 2019.

Au niveau de la société Unibel, les comptes annuels enregistrent un résultat courant de 14,2 millions d'euros, contre 20,8 millions d'euros en 2019. Le résultat net est un bénéfice de 14,3 millions d'euros contre 17,3 millions l'exercice précédent.

Bel ne versera aucun dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

En conclusion, le Rapport du Directoire à l'Assemblée générale du mardi 11 mai 2021 nous paraît rendre compte fidèlement de la gestion d'Unibel au cours de l'exercice 2020 ; nous vous proposons d'approuver ces comptes tels qu'ils vous sont présentés, tant au niveau de la société mère qu'au niveau consolidé ainsi que l'action efficace du Directoire au cours de l'année.

La proposition de distribution du dividende d'Unibel de 11 euros par action, est adaptée aux niveaux du résultat de l'exercice 2020 et de la trésorerie d'Unibel ; elle peut être approuvée.

Le Conseil de surveillance

(1) Ce paragraphe fait partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

7.4 INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans ce paragraphe 7.4 sont celles connues d'Unibel à la date de l'établissement du présent document d'enregistrement universel.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

FLORIAN SAUVIN

Président du Conseil de surveillance

Né en 1979

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

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. Depuis le 14 mai 2020, M. Florian Sauvin occupe la fonction de Président du Conseil de surveillance d'Unibel, holding animatrice de Bel.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience 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

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
- Administrateur de Bel
- Co-gérant 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
- Co-gérant 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

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Biomass Holding SAL

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de SICOPA SA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD
- Membre du Directoire d'Unibel

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2021

Informations sur les mandataires sociaux

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Florian Sauvin déclare être partie 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.

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Florian Sauvin n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concerné par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; il n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), il n'a pas été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe

d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur. À la connaissance de la Société, la SCl Belfran, société au sein de laquelle M. Florian Sauvin disposait d'un mandat de Gérant, a fait l'objet d'une liquidation amiable, distincte de toute procédure de prévention ou de règlement d'entreprises en difficulté, au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs d'Antoine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Antoine Fiévet a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

VALENTINE FIÉVET**MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET MEMBRE DU COMITÉ RH UNIBEL**

Née en 1962

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Restriction concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de la Société détenus :

Valentine Fiévet déclare être partie au pacte d'actionnaires 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 en cours

Du 25 juin 1999 et jusqu'à l'Assemblée générale de 2022.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience pertinentes en matière de gestion

Administrateur de Bel du 6 avril 1990 au 25 avril 2001.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Antoine Fiévet (frère), Laurent Fiévet (frère), Marion Sauvin (cousine), Florian Sauvin (cousin), Thomas Sauvin (cousin).

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années**Actuellement :**

- Unibel : Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance
- Fondation d'entreprise Bel : administrateur
- CGFF : administrateur
- Fondation François Bel : administrateur

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- CGFF : administrateur
- VFE SPRL : gérante
- HVF SPRL : gérante
- Family Business Network : administrateur

Au cours des cinq dernières années :

- Néant

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Valentine Fiévet n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concernée par aucune faillite, mise sous

séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; elle n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), elle n'a pas été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Valentine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Valentine Fiévet a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

LAURENT FIÉVET**Membre du Conseil de surveillance**

Né en 1969

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Restriction concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de la Société détenus :

Laurent Fiévet déclare être partie au pacte d'actionnaires 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 en cours

Du 25 juin 1999 et jusqu'à l'Assemblée générale de 2022.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience pertinentes en matière de gestion

Membre du Conseil de surveillance depuis 1999.

Directeur du Laboratoire Artistique du Groupe Bel « Lab'Bel ».

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Antoine Fiévet (frère), Valentine Fiévet (sœur), Marion Sauvin (cousine), Florian Sauvin (cousin), Thomas Sauvin (cousin).

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- Unibel : membre du Conseil de surveillance

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- CIANAS : Président-directeur général

Au cours des cinq dernières années :

- Néant

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Laurent Fiévet n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concerné par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; il n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité

statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), il n'a pas été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Laurent Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Laurent Fiévet a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

JOËLLE PACTEAU**VICE PRÉSIDENTE du Conseil de surveillance, Présidente du Comité RH Unibel et membre du Comité d'Audit**

Née en 1960

Nationalité suisse

Adresse professionnelle :

Unibel
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de la Société détenus :

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par Joëlle Pacteau, membre du Conseil de surveillance, concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elle détient.

Date de début des fonctions et d'expiration du mandat en cours en cours

Du 11 mai 2017 jusqu'à l'Assemblée générale de 2023.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience pertinentes en matière de gestion

Doctorat en sciences sociales.

Diplômée IFP et CELSA.

Carrière exercée dans la finance (assurance, banque).

Membre de Direction générale, Directrice « stratégie/planification financière » ou Directrice « ventes et marketing ».

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Néant.

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années, en France

- Unibel : membre du Conseil de surveillance

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

- TheClubDeal : membre de l'Advisory board (depuis 2020)
- Aide et Action : Campaign Committee Member (depuis 2020)
- Family business Network : membre du Conseil d'administration (2016-2018)
- France Digital : membre de l'Advisory Board (2017)
- Lombard Odier (Europe) SA (Luxembourg) : membre du Conseil d'administration (2016-2018)
- Lord Louise SA (Suisse) : membre du Comité consultatif (2015-2016)

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Joëlle Pacteau n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concernée par aucune faillite, mise sous

séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; elle n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), elle n'a pas été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Joëlle Pacteau à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Joëlle Pacteau a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

MARION SAUVIN**Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RH Unibel**

Née en 1975

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Restriction concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de la Société détenus :

Marion Sauvin déclare être partie au pacte d'actionnaires 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 en cours

Du 9 juin 2006 et jusqu'à l'Assemblée générale de 2021.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience pertinentes en matière de gestion

Membre du Conseil de surveillance depuis 2006.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Florian Sauvin (frère), Thomas Sauvin (frère).

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années**Actuellement :**

- Unibel : membre du Conseil de surveillance

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- CGFF : administrateur
- SCIF : gérante
- SCP Marsau : gérante
- VINION SAS : Présidente
- SCI MILJ : gérante

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années**Au cours des cinq dernières années :**

- Fromageries Picon : représentant permanent de SOFICO

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Marion Sauvin n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concernée par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous

administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; elle n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), elle n'a pas été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Marion Sauvin à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Marion Sauvin a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

THOMAS SAUVIN**Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit**

Né en 1983

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société :

Thomas Sauvin déclare être partie au pacte d'actionnaires 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

Du 12 mai 2015 et jusqu'à l'Assemblée générale 2021.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience pertinentes en matière de gestion

Gérant de la SCP TSE.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Marion Sauvin (sœur), Florian Sauvin (frère).

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années**Actuellement :**

- Unibel : membre du Conseil de surveillance
- Laboratoire artistique du Groupe Bel, Lab'Bel : administrateur depuis le 1^{er} juillet 2016
- Fondation François Bel : administrateur

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- SCP TSE : gérant
- SARL SILVERMINE : gérant
- SAS SUWEN : gérant

Au cours des cinq dernières années :

- Néant.

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Thomas Sauvin n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concerné par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous

administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; il n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), il n'a pas été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Thomas Sauvin à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Thomas Sauvin a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

PASCAL VIÉNOT**Membre indépendant du Conseil de surveillance et Président du Comité d'audit**

Né en 1948

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Restriction concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de la Société détenus :

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par Pascal Viénot, membre du Conseil de surveillance, concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'il détient.

Date de début des fonctions et d'expiration du mandat en cours en cours

Du 27 août 2009 jusqu'à l'Assemblée générale de 2023.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience pertinentes en matière de gestion

Formation : HEC, MBA Columbia University.

Ancien professeur affilié à HEC Executive Education (Finance et Gouvernance).

Ancien Directeur financier de groupes cotés en Bourse.

Cofondateur de la société de conseil Associés en Gouvernance.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Néant.

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années**Actuellement :**

- Unibel : membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'audit

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- Ketch Conseil : Président
- Centre hospitalier de Bligny : Vice-Président
- Associés en Gouvernance : Senior Advisor

Au cours des cinq dernières années :**Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années**

- Bel : représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- FM Holding : membre du Conseil de surveillance
- Stroc Industrie : administrateur
- SARRUT SAS, Holding du groupe Lefevre Sarrut : administrateur

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Pascal Viénot n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concerné par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; il n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), il n'a pas été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Pascal Viénot à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Pascal Viénot a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

HERVÉ RENARD**Censeur du Conseil de surveillance**

Né en 1943

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Restriction concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de la Société détenus :

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par Hervé Renard, membre du Conseil de surveillance, concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'il détient.

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 12 mai 2015 et jusqu'à l'Assemblée générale 2021.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

Ex-cadre dirigeant de Bel.

Expertise plus particulière : Marketing et Ventes.

Expertise générale de gestion de centre de profit et management.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Néant.

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années**Actuellement :**

- Unibel : censeur du Conseil de surveillance
- Gérant de la Société des Produits Laitiers

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années**Au cours des cinq dernières années :**

- Président de Bel Polska
- Représentant de SPL au Conseil de Bel Maroc

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- Aucun

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Hervé Renard n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concerné par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous

administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; il n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), il n'a pas été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs d'Hervé Renard à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Hervé Renard a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

DIRECTOIRE

BRUNO SCHOCH**Président du Directoire**

Né en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de la Société détenus :

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par Bruno Schoch, membre du Conseil de surveillance, concernant la cession dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'il détient.

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 1^{er} août 2005 jusqu'au 27 juillet 2018 et Président du Directoire depuis cette date jusqu'à l'Assemblée générale 2021.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience 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

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Directoire d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel et membre du Comité d'audit de Bel

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

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bel Belgium
- Directeur général délégué, non-administrateur de Bel (société cotée)
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration d'ATAD

- Co-gérant de Bel Deutschland
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de Fromageries PICON
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de SASFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shotska Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko
- Administrateur de Bel Karper
- Administrateur de Bel Cheese Korea
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Maroc
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF
- Administrateur de BEL LAO ZI

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Bruno Schoch n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concerné par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; il n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), il n'a pas été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Bruno Schoch à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Bruno Schoch a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

ANTOINE FIÉVET**Membre du Directoire et Président du Comité stratégique Unibel**

Né en 1964

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Unibel

2, allée de Longchamp

92150 Suresnes

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société :

Antoine Fiévet déclare être partie 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

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 1^{er} août 2005 jusqu'au 27 juillet 2018 et membre du Directoire depuis cette date jusqu'à l'Assemblée générale 2021.

Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience 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 Comité d'orientations stratégiques et il a siégé 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

Laurent Fiévet (frère), Valentine Fiévet (sœur), Marion Sauvin (cousine), Florian Sauvin (cousin), Thomas Sauvin (cousin).

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années

- Membre du Directoire d'Unibel
- Président-directeur général et membre du Comité des nominations et rémunérations de Bel (société cotée)
- Président de SICOPA SAS
- Président de la fondation d'entreprise Bel

Liste des mandats exercés hors du Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années, exercés en France

- Gérant de la SCI MORI
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de Bonduelle (société cotée)
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF

Liste des mandats exercés dans le Groupe, à tout moment au cours des cinq dernières années, exercés à l'étranger

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF
- Président-directeur général de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration de Safilait
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Président du Conseil de gérance et représentant de Fromageries Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président-directeur général et représentant permanent de Fromageries Bel Maroc au Conseil d'administration de Bel Africa

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko
- Président du Conseil d'administration de Bel Italia SpA
- Président du Conseil d'administration de Bel Karper
- Représentant de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Administrateur de SOFICO

- Président du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Président du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Président-directeur général puis Président de SICOPA SA

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, mise en cause, (déchéance du droit d'exercer des fonctions)

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, Antoine Fiévet n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été concerné par aucune faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ; il n'a fait l'objet d'aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), il n'a pas été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs d'Antoine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Antoine Fiévet a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.



La gamme Boursin® Tartinables a été lancée en France en mars 2020. Elle se décline à travers 10 références parmi lesquels Boursin Saumon, Aneth et Citron Vert ou Boursin Concombre et Aneth. Une manière pour la marque d'élargir sa gamme de produits et de conquérir le rayon traiteur.



8

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

8.1	Personne responsable du document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	244	8.3	Renseignements sur les filiales et participations	246
8.2	Renseignements concernant Unibel	245	8.4	Contrats importants	248
			8.5	Documents disponibles	248
			8.6	Tables de concordances	249

8.1 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Identité de la personne responsable

Bruno Schoch, Président du Directoire.

Attestation du responsable

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat d'Unibel et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, inclus dans le présent document d'enregistrement universel aux chapitres et paragraphes indiqués dans la table de concordance figurant à la fin du présent Chapitre 8, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière d'Unibel et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Suresnes, le 6 avril 2021

Le Président du Directoire

Bruno Schoch

8.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT UNIBEL

Dénomination sociale

Dénomination : Unibel

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro SIREN : 552 002 578 RCS Nanterre.

Code NAF/APE : 6420Z – Activités des sociétés holding

Identifiant d'entité juridique (LEI)

Identifiant d'entité juridique (LEI) :
969500DCGMFIDNOXFH76

Date de constitution et durée

Date de constitution : 18 août 1921.

Date d'expiration : 11 mai 2115, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Siège social, forme juridique et droits applicables

Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France

Téléphone : + 33 (0)1 84 02 72 50

Site internet : www.unibel.fr

E-mail : contact-unibel@groupe-bel.com

Forme : société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Constituée à l'origine sous la forme d'une société anonyme, Unibel a été transformée en société en commandite par actions en juillet 1987, puis est devenue en août 2005 une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Législation de l'émetteur

Société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes légaux et réglementaires régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du livre II du Code de commerce.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Objet social

Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet en tous pays :

- l'administration, la direction, la gestion et l'animation de Bel et de toutes sociétés ou entreprises, la participation directe ou indirecte dans toutes opérations faites par ces sociétés ou entreprises, par toutes voies, la prestation de tous services dans ces domaines d'activité ;
- la prise de participation ou d'intérêts dans toutes sociétés et entreprises industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières, la création de toutes sociétés, la participation à toutes augmentations de capital, fusions, scissions, fusions-scissions et apports partiels ;
- l'acquisition et la gestion de toutes valeurs mobilières et droits sociaux, par tous moyens, et notamment, par voie de souscription, d'apports, d'acquisitions, d'actions, d'obligations, de parts de fondateurs ou bénéficiaires, de parts sociales, de commandites et autres droits sociaux ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation, l'appropriation de tous immeubles et locaux et de tous fonds de commerce, leur exploitation par tous moyens ;
- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, la concession, l'exploitation ou la représentation de tous brevets d'invention, procédés de fabrication, marques de fabriques, de commerce et de services.

Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou susceptibles d'en faciliter l'application ou le développement.

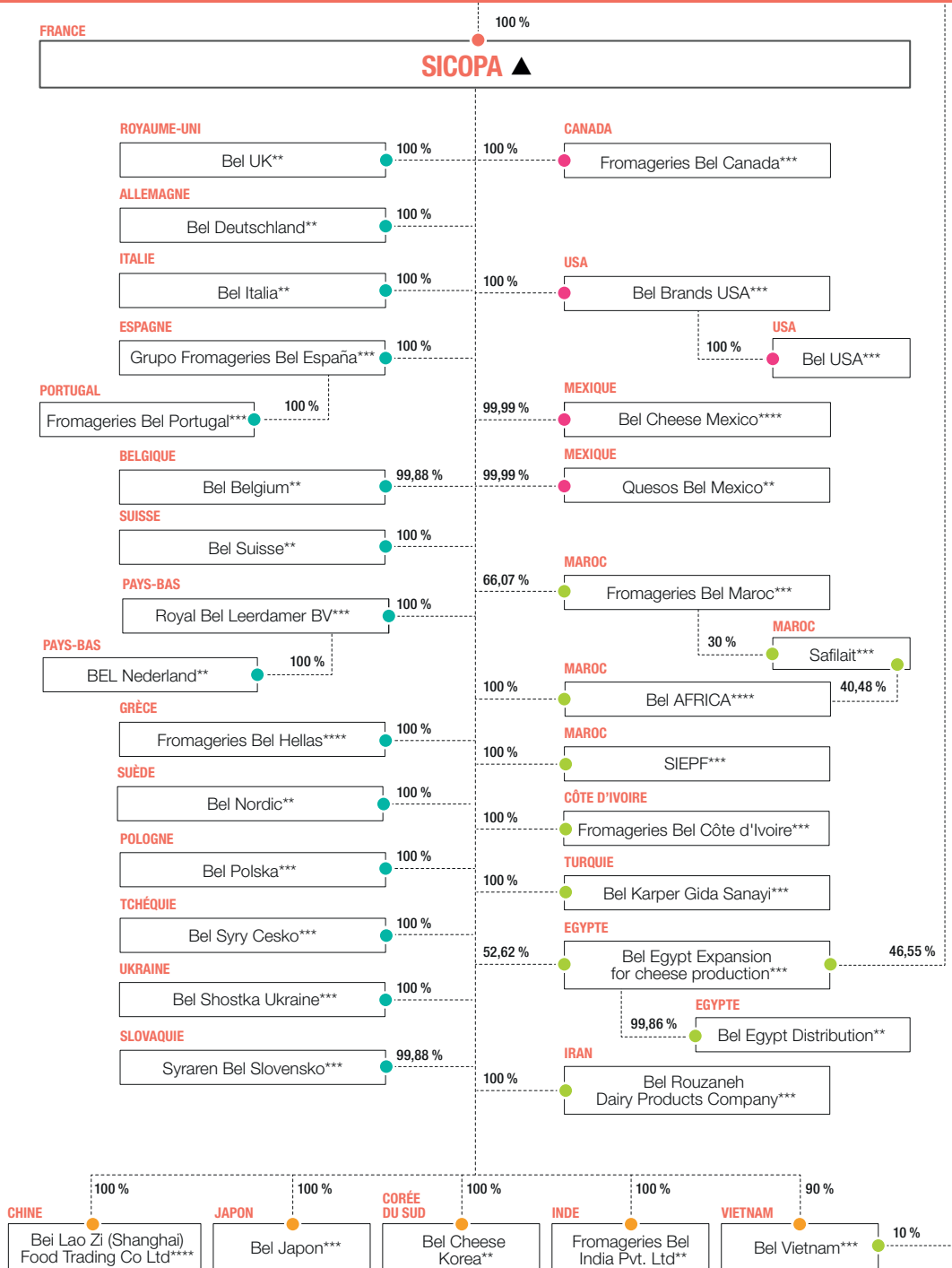
8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

FRANCE

Unibel

FRANCE

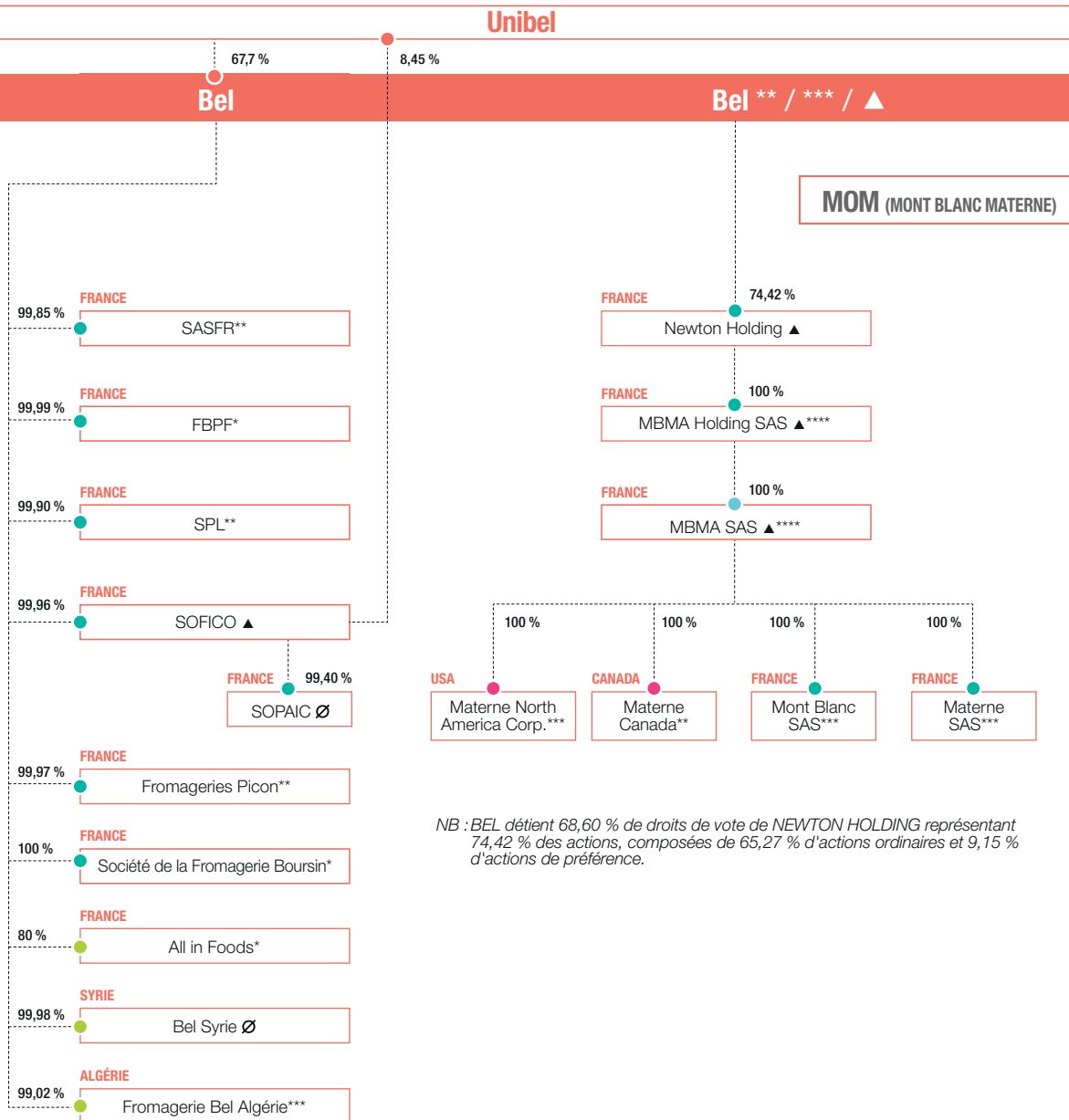
Bel



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détections supérieurs à 2 %. Les pourcentages de contrôle et d'intérêts totaux de Groupe, dans chaque filiale, figurent à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, publiée au paragraphe 5.5.1. Les détections en droits de vote sont identiques aux détections en capital.

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur les filiales et participations



* Activité de production

** Activité de commercialisation

*** Activité de production et de commercialisation

**** Services administratifs

▲ Société Holding

Ø Sans activité en 2020

● Europe

● Amériques

● Asie-Pacifique

● Moyen-orient / Grande Afrique

8.4 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par Unibel et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe est lié avec certains actionnaires minoritaires de ses filiales consolidées par des accords qui prévoient notamment le rachat de leur participation sous certaines conditions. Le Groupe a conclu, le 10 août 2015, avec les actionnaires minoritaires de Safilait, des promesses d'achat et de ventes aux termes desquelles il s'est engagé à acquérir leurs actions entre 2020 et 2026. Le prix d'acquisition sera fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société Safilait à la date de mise en œuvre des promesses.

Depuis l'acquisition du Groupe MOM en 2016, le Groupe bénéficie d'une promesse de vente (*call*) de la part des managers du Groupe MOM sur l'ensemble des actions qu'ils détiennent, soit 35 % des actions ordinaires, exerçable à la demande de Bel au plus tard le 30 avril 2022. Le Groupe a la possibilité d'exercer partiellement cette promesse (portant sur 17,5 % desdites actions) au plus tard le 30 avril 2021 pour un prix fixé à 152 millions d'euros.

Bel a par ailleurs conclu, le 12 mars 2020, un accord portant sur l'acquisition par la Société de 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, sous la marque Nature et Moi. Un mécanisme de liquidité permettra à Bel de détenir 100 % du capital à horizon 2024. La réalisation définitive de l'acquisition est prévue pour la fin du premier semestre 2020.

Bel est également entrée en négociation exclusive avec le groupe Lactalis en date du 18 mars 2021 suite à la signature

d'une promesse unilatérale d'achat portant sur la cession 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.

Bel a annoncé son intention de déposer, à l'issue de la réalisation de la cession du périmètre Leerdammer (sous réserve des processus d'information-consultation des instances représentatives du personnel et de l'obtention des autorisations des autorités de la concurrence), une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix de 440 euros par action⁽¹⁾ (dividende attaché).

Unibel déposera par ailleurs auprès de l'AMF un projet d'OPR-RO sur le solde des titres Bel, dès que possible à l'issue du règlement livraison de l'OPRA et au même prix par action que cette dernière, soit 440 euros par action⁽²⁾ (dividende attaché). Ce projet d'offre publique fera l'objet d'une décision de conformité de la part de l'Autorité des marchés financiers.

Le prix proposé dans le cadre de chacune des offres publiques représenterait une prime de 16 % sur le cours de clôture du 17 mars 2021 et de 28 % sur le cours moyen pondéré par les volumes des 60 jours précédant le 17 mars 2021.

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 2020 ».

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.4.2 « Parties liées ».

8.5 DOCUMENTS DISPONIBLES

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux des Assemblées générales, Rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux) et renseignements relatifs à Unibel peuvent être consultés au siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes.

Par ailleurs, les sites internet www.unibel.fr et www.groupe-bel.com contiennent un certain nombre d'informations sur les activités et l'organisation d'Unibel et de ses filiales, en France et à l'étranger.

L'information réglementée est archivée sur le site des Journaux officiels www.info-financiere.fr et sur le site de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org.

Les informations spécifiques à la filiale Bel sont publiées dans le document d'enregistrement universel de cette société déposée auprès l'AMF le 6 avril 2021.

(1) L'équité du prix d'OPRA est soumise à l'appréciation de l'expert indépendant désigné.

(2) Calculée sur le cours moyen pondéré par les volumes des 60 jours précédant le 17 mars 2021.

8.6 TABLES DE CONCORDANCES

8.6.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 2019/980

Cette table de concordance reprend les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980 et renvoie aux paragraphes du document d'enregistrement universel qui mentionnent les informations correspondantes.

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
Point 1.1	Personnes responsables des informations	8.1
Point 1.2	Attestation des responsables du document	8.1
Point 1.3	Déclaration d'expert	
Point 1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	8.1
Point 1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	p. 1
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes	5.5.3
Point 2.1	Coordonnées	5.5.3
Point 2.2	Changements	5.5.3
Section 3	Facteurs de risques	2.
Point 3.1	Description des risques importants	2.
Section 4	Informations concernant l'émetteur	8.2
Point 4.1	Raison sociale et nom commercial	8.2
Point 4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	8.2
Point 4.3	Date de constitution et durée	8.2
Point 4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	8.2
Section 5	Aperçu des activités	1.
Point 5.1	Principales activités	1.3
Point 5.1.1	Nature des opérations et principales activités	1.3
Point 5.1.2	Nouveaux produits et/ou services	1.3
Point 5.2	Principaux marchés	1.3
Point 5.3	Événements importants	1.3
Point 5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.1.4
Point 5.5	Degré de dépendance	1.5.2
Point 5.6	Position concurrentielle	1.5.2
Point 5.7	Investissements	1.5.2
Point 5.7.1	Investissements importants réalisés	1.5.2
Point 5.7.2	Investissements importants en cours ou engagements fermes	1.5.2
Point 5.7.3	Coentreprises et participations significatives	1.5.2
Point 5.7.4	Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	3.6

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 6	Structure organisationnelle	
Point 6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	8.3
Point 6.2	Liste des filiales importantes	1.1. et 8.3
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat	5.3
Point 7.1	Situation financière	5.3.1
Point 7.1.1	Exposé de l'évolution et résultat des activités	5.3.2
Point 7.1.2	Évolutions futures et activités en matière de recherche et de développement	
Point 7.2	Résultats d'exploitation	5.3.2
Point 7.2.1	Facteurs importants	5.3.2
Point 7.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3.2
Section 8	Trésorerie et capitaux	5.4
Point 8.1	Capitaux de l'émetteur	5.4.1
Point 8.2	Flux de trésorerie	5.4.2
Point 8.3	Besoins de financement et structure de financement	5.3.3
Point 8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	5.3.5
Point 8.5	Sources de financement attendues	5.4.5
Section 9	Environnement réglementaire	2.4
Point 9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	2.4
Section 10	Informations sur les tendances	1.2
Point 10.1	a) Principales tendances récentes	1.2
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	
Point 10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	1.4.
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
Point 11.1	Prévision ou estimation du bénéfice en cours	N/A
Point 11.2	Principales hypothèses	N/A
Point 11.3	Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	N/A
Section 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	4.1.
Point 12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	4.1
Point 12.2	Conflits d'intérêts	4.1.3
Section 13	Rémunération et avantages	4.2
Point 13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	4.2
Point 13.2	Provisions pour retraite ou autres	4.2
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	4.
Point 14.1	Durée des mandats	4.1.4
Point 14.2	Contrats de service	4.1.2
Point 14.3	Comités	4.1.5
Point 14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	4.1.1
Point 14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 15	Salariés	3.2
Point 15.1	Répartition des salariés	3.2
Point 15.2	Participations et stock-options	6.2.3
Point 15.3	Accord de participation des salariés au capital	6.2.3
Section 16	Principaux actionnaires	6.1
Point 16.1	Répartition du capital	6.1.4
Point 16.2	Droits de vote différents	6.1.4
Point 16.3	Contrôle de l'émetteur	6.1.2
Point 16.4	Accord d'actionnaires	6.1.1 et 6.1.2
Section 17	Transactions avec des parties liées	4.4
Point 17.1	Détail des transactions	
Section 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	5.
Point 18.1	Informations financières historiques	5.1
Point 18.1.1	Informations financières historiques auditées	5.1
Point 18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A
Point 18.1.3	Normes comptables	Note 1 – annexe aux comptes consolidés
Point 18.1.4	Changement de référentiel comptable	Note 1 – annexe aux comptes consolidés
Point 18.1.5	Contenu minimal des informations financières auditées	5.5.1
Point 18.1.6	États financiers consolidés	5.5.1
Point 18.1.7	Date des dernières informations financières	5.7
Point 18.2	Informations financières intermédiaires et autres	5.8
Point 18.2.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	N/A
Point 18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
Point 18.3.1	Rapport d'audit	
Point 18.3.2	Autres informations auditées	N/A
Point 18.3.3	Informations financières non auditées	N/A
Point 18.4	Informations financières pro forma	5.2
Point 18.4.1	Modification significative des valeurs brutes	N/A
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	5.9
Point 18.5.1	Description	5.9
Point 18.5.2	Montant du dividende par action	5.9
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.10
Point 18.6.1	Procédures significatives	
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.11
Point 18.7.1	Changement significatif depuis la clôture	

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 19	Informations supplémentaires	6.1.3 et 6.2.4
Point 19.1	Capital social	6.1.1
Point 19.1.1	Montant du capital émis	6.1
Point 19.1.2	Actions non représentatives du capital	6.1.3
Point 19.1.3	Actions autodétenues	6.1.1
Point 19.1.4	Valeurs mobilières	N/A
Point 19.1.5	Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	6.1.3
Point 19.1.6	Option ou accord	6.1.2
Point 19.1.7	Historique du capital social	6.1.3
Point 19.2	Acte constitutif et statuts	4.1.2 ; 4.1.3 ; 6.1.3 ; 6.1.4 et 8.2
Point 19.2.1	Inscription au registre et objet social	8.2
Point 19.2.2	Catégories d'actions existantes	6.1
Point 19.2.3	Disposition impactant un changement de contrôle	
Section 20	Contrats importants	8.4
Point 20.1	Résumé de chaque contrat	
Section 21	Documents disponibles	8.5
Point 21.1	Déclaration sur les documents consultables	

8.6.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET AUTRES ÉLÉMENTS INCLUS

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Rapport financier annuel		Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
1	Comptes annuels	5.5.2
2	Comptes consolidés	5.5.1
3	Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
3.1	Informations contenues à l'article L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	
	• Analyse de l'évolution des affaires	1.3
	• Analyse des résultats	5.3.2
	• Analyse de la situation financière	5.3.1
	• Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	3.6
	• Principaux risques et incertitudes	2
	• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	4.3.4
	• Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de la Société et du Groupe	2.4
	• Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
	• Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
	• Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les restreindre (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	3
3.2	Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	• Rachats par la Société de ses propres actions	6.2.4
4	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	8.1
5	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	5.5.1 et 5.5.2
AUTRES DOCUMENTS INCLUS DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL		
1	Descriptif du programme de rachat d'actions	6.2.4

8.6.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Le présent document d'enregistrement universel constitue le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale : l'annexe ci-dessous renvoie le lecteur plus précisément aux éléments requis à ce titre.

	Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
Rapport de gestion de la Société et du Groupe	
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice	1.1, 1.3, 1.5 et 5.5.2
Activité et résultats de la Société et du Groupe par branche d'activité	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société et du Groupe	1.3, 5.3 et 5.5.2
Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, non financière de la Société et du Groupe	3
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture de la Société et du Groupe	5.5.2 Note 31
Activités en matière de recherche et de développement de la Société et du Groupe	1.1.4 et 5.6.2
Prises de participation ou de contrôle significatifs	5.5.2
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	8.3
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement éventuel pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	N/A
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'achat par la Société de ses propres actions à un prix supérieur au cours de Bourse	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anti-concurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société (et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients)	5.6.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	4.3.4
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe	2.4
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.4 et 5.5.1 Note 4.15 et 5.5.2 Note 1.10
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	3
Renseignements relatifs à la répartition et l'évolution de l'actionnariat	6.1
Autocontrôle	6.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	6.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.2.2

Rapport de gestion de la Société et du Groupe

Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	6.2.4
Dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	5.9
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	4.2.1 et 4.1.3
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	5.5.2
Liste des succursales	1.5.1
Montant des prêts interentreprises	
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (article L. 515-8 C. de l'environnement)	NA
Plan de vigilance	3

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (VOIR TABLE DE CONCORDANCE SPÉCIFIQUE)**Documents joints au Rapport de gestion**

1. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.2
Informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce	4.2.2
Composition et fonctionnement du Conseil	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.2
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 (hors conventions courantes)	4.4 et 4.1.3
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	4.1.4
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.4
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	4.1.4
Parité au sein du comité mis en place par la Direction générale	
Mixité dans les dix postes à plus forte responsabilité	
Limitations des pouvoirs de la Direction générale	4.1.4
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	4.1.1
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	6.1.3
Description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	6.1.3

**Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique
(L. 225-37-5 Code de commerce)**

8.6.4 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les Chapitres 1, 2 et 3 répondent aux exigences des articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce.

Déclaration de performance extra-financière	Paragraphe(s) du document d'enregistrement universel
Modèle d'affaires de la Société	3.1.1 Modèle d'affaires
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société	2. Facteurs de risques et politique d'assurance
	3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers
Description des politiques appliquées par la Société et des résultats de ces politiques, relatifs aux	
Conséquences sociales et environnementales de l'activité de la Société	3. Responsabilité sociétale de l'Entreprise
Effets de l'activité de la Société quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	3.1.4 L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	3.1.5 Plan de vigilance
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	3.5 Concevoir des emballages responsables
	3.6 Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
Engagements sociétaux en faveur :	
- du développement durable - de l'économie circulaire - de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire - du respect du bien-être animal - d'une alimentation responsable, équitable et durable	3.4 Promouvoir une agriculture durable
	3.5.2 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits
	3.6.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire
Accords collectifs conclus dans l'Entreprise	3.2.1.4 Promouvoir un dialogue positif
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	3.2.1.2 Favoriser l'égalité des chances et la diversité



Unibel

2 allée de Longchamp
92150 Suresnes

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance
au capital de 1 742 679 €