RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE 2010

bel

Du sourire à partager

DU SOURIRE À PARTAGER !

Dans les 120 pays où il est présent, le groupe Bel apporte chaque jour du sourire dans toutes les familles par le plaisir que procurent ses produits élaborés avec le meilleur du lait. Ses marques, gourmandes et adaptées à la diversité des modes de consommation, portent toutes les couleurs de l'enthousiasme, valeur fondamentale de Bel.
Qu'ils choisissent ses marques universelles que sont La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer®, Boursin® ou l'une de ses 25 marques locales, les consommateurs apprécient le plaisir sain et la bonne humeur qu'elles véhiculent.
Bel est une histoire de famille : l'actionnariat familial et l'engagement de ses 11 300 collaborateurs permettent au Groupe de conjuguer vision à long terme et performance durable. En 2010, Bel a réalisé un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros, en progression de 8,9 % par rapport à l'année précédente.

SOMMAIRE

04 Message d'Antoine Fiévet, Président-Directeur Général
07 Responsabilité sociétale d'entreprise : un projet porteur de sens
08 Une gouvernance stable, axée sur le long terme
10 Des résultats en forte progression

12 CONSOMMATEURS
14 Des marques au plus près des consommateurs
16 Le meilleur du lait
18 Des marques engagées
20 Une ambition internationale adaptée aux attentes locales
24 Humour et création à La Maison de La vache qui rit®

26 COLLABORATEURS
28 La charte sociale, pierre angulaire d'un engagement mutuel
30 Une entreprise engagée envers tous ses collaborateurs
32 Une communauté internationale

34 ENVIRONNEMENT ET COMMUNAUTÉS
36 Réduire l'empreinte environnementale
39 Au cœur des communautés

42 TABLEAUX DE BORD
44 Engagements RSE du Groupe et perspectives
54 Rapport de gestion résumé
56 Comptes de résultats consolidés
57 Bilans consolidés comparés
58 Flux de trésorerie consolidés

MESSAGE D'ANTOINE FIÉVET

«L'objectif de Bel : apporter du sourire à 1 milliard de consommateurs en 2020»

L'ENTHOUSIASME ET LA MOBILISATION DE NOS COLLABORATEURS SONT UN PUISSANT MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT

En 2010, 400 millions de personnes ont consommé des fromages Bel. Autrement dit, fidèle à sa mission, Bel a apporté du sourire à 400 millions d'hommes, de femmes et d'enfants à travers le monde, grâce au plaisir que procurent nos produits, et avec ce qu'il y a de meilleur dans le lait. Ce chiffre est impressionnant, il couronne les belles réalisations de l'année dont les 11 300 collaborateurs de l'entreprise peuvent être fiers.

UNE ANNÉE RECORD

Bel réalise en 2010 une année historique et cela malgré la persistance de la crise économique qui frappe un certain nombre de pays où nous sommes implantés et malgré une nouvelle instabilité sur le marché des matières premières. Notre chiffre d'affaires a progressé de 8,9 %, porté par une augmentation de nos volumes de ventes dans la quasi-totalité des zones où nous sommes implantés. Les performances sont excellentes en Amérique du Nord, en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique avec des progressions à deux chiffres ; l'Europe de l'Ouest, dans un contexte plus difficile, a aussi renoué avec une solide croissance ; seule l'Europe de l'Est souffre profondément de la crise, mais cela n'affecte pas significativement la bonne dynamique d'ensemble. La rentabilité est également au rendez-vous, notre résultat net s'élevant à 116 millions d'euros, nous rapproche de l'objectif de rentabilité que nous nous sommes fixé et nous permet d'envisager l'avenir avec confiance et détermination.

LES FRUITS D'UNE CONSTANCE STRATÉGIQUE

Au-delà de la performance de chacun en 2010, cette année doit être mise en perspective : elle s'inscrit dans la droite ligne de décisions stratégiques et opérationnelles prises au fil du temps et dont la mise en œuvre a fortifié le Groupe. Elle peut être vue aussi comme une plate-forme pour préparer la façon dont nous souhaitons faire évoluer le Groupe dans la prochaine décennie.

Bel doit tout d'abord ces résultats à son portefeuille remarquable de marques universelles : La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer®, Boursin® et à ses marques nationales de qualité qui complètent efficacement notre offre. L'ensemble de ces marques ludiques et gourmandes, toujours empreintes de modernité, séduisent toutes les générations. De plus, Bel a toujours fait le choix de l'innovation et lance chaque année sur le marché des nouveautés qui répondent aux attentes des consommateurs. En 2010, plus de 8 % de notre chiffre d'affaires a été généré par de nouveaux produits lancés ces trois dernières années, ce qui illustre bien notre capacité d'innovation.
Le résultat de Bel en 2010 s'explique aussi par la réussite de son internationalisation : nos produits sont commercialisés dans plus de 120 pays et nous sommes implantés dans plus de 30 pays. Cette répartition géographique permet d'équilibrer les risques et surtout de saisir les opportunités de croissance : l'Amérique du Nord connaît par exemple

Antoine Fiévet, Président-Directeur Général.

aujourd'hui un développement remarquable, l'Afrique et l'Asie sont pour nous des bases solides sur lesquelles nous accélérons et il reste encore de nombreux territoires à conquérir.
Enfin, Bel a mené ces dernières années des projets structurants en termes d'organisation, de qualité de l'outil industriel et de système d'information qui ont porté leurs fruits. Ils nous permettent de maîtriser de façon encore plus précise notre activité et notre environnement, et d'être ainsi plus efficaces et plus performants dans nos métiers et dans nos processus de décision.

NOTRE RÉUSSITE REPOSE SUR LA SIMPLICITÉ ET L'EFFICACITÉ DE NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE

La mobilisation de l'ensemble du Groupe autour d'impératifs stratégiques précis, constants et partagés par l'ensemble des collaborateurs, est un atout sur lequel nous pouvons compter pour notre développement.

UN PROJET PORTEUR DE SENS

Quel avenir construisons-nous pour Bel ? À court terme, les perspectives sont plus difficiles. Le marché des matières premières est de nouveau très perturbé depuis le deuxième semestre 2010, ce qui fait peser des charges plus importantes que ce que nous avions prévu sur nos coûts en 2011. Cependant, grâce à sa culture familiale, le Groupe sait conjuguer la gestion au quotidien avec une vision de long terme et de performance durable.
À l'horizon 2020, notre objectif est de compter 1 milliard de consommateurs dans le monde. Au regard des 400 millions que nous séduisons aujourd'hui, cela représente chaque année une clientèle nouvelle équivalente à la population de la France ! Pourquoi une telle ambition et comment y parvenir ?
La mission de Bel est d'apporter du

8,9 %
de progression
du chiffre d'affaires en 2010

400
millions
de consommateurs dans le monde

116
millions d'euros
de résultat net part du Groupe

LA RSE S'INTÈGRE DANS TOUS NOS PROJETS DE DÉVELOPPEMENT, D'INVESTISSEMENT, DE LANCEMENT DE PRODUITS...

sourire et les bienfaits du lait dans toutes les familles. La direction est fixée, il reste donc du chemin à parcourir. Pour cela, nous allons poursuivre notre développement sur nos implantations actuelles et sur de nouvelles zones géographiques. Nous intensifions également nos efforts, notamment en termes de performance industrielle et d'innovation, pour rendre nos produits plus accessibles. Nos équipes travaillent en particulier sur le développement d'un produit innovant qui s'adressera aux populations à faible pouvoir d'achat, et pour lesquelles les bienfaits du lait ne sont aujourd'hui pas accessibles. Le lancement d'un produit, spécifiquement adapté en termes de prix et de bénéfice nutritionnel, est prévu au Vietnam en fin d'année.

Ce projet est emblématique du modèle que nous souhaitons pour Bel, celui d'une entreprise animée par la volonté d'apporter du sens à l'action, et respectueuse de ses consommateurs, de ses collaborateurs et des communautés dans lesquelles elle est implantée. Notre politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) formalise cette volonté autour de cinq piliers, sur lesquels chacun de nos métiers et de nos pays d'implantation ont commencé une démarche de progrès.

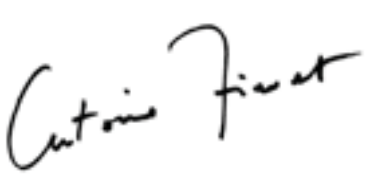
La RSE est au cœur de notre stratégie, elle se place au même plan que les impératifs financiers. Son respect s'intègre dans tous nos projets de développement, d'investissement, de lancement de produits... comme une condition initiale et indispensable. C'est par cette exigence que les marques Bel resteront celles que préfèrent nos consommateurs et que tous les collaborateurs du Groupe pourront continuer à être enthousiastes et fiers de leur contribution.

« PEOPLE FIRST »

Les cinq piliers de notre politique RSE sont engageants. Parmi eux, il en est un que je souhaite souligner parce qu'il s'inscrit pleinement dans les valeurs familiales de Bel, c'est celui d'être une entreprise à l'écoute de ses collaborateurs. Dans cet esprit, notre politique de ressources humaines, « People first », vise à ce que ce sourire que nous voulons partager le soit en premier lieu avec nos collaborateurs et leurs familles. La rédaction d'une charte sociale en 2010, applicable à tous les collaborateurs Bel dans le monde, est une étape importante dans cet engagement et inspire de nombreux projets prometteurs liés à la sécurité, la protection sociale, la formation... Autant de projets qui contribuent à permettre à chacun, dans le cadre de son travail, d'exprimer au mieux son talent et ses compétences et favorisent par là-même l'épanouissement et la performance.

COMPLIMENT À UNE JEUNE DAME DE 90 ANS

Je ne saurais conclure sans évoquer un anniversaire important pour tous ceux qui participent à l'aventure de Bel. En 2011, nous fêtons le 90e anniversaire de La vache qui rit®, marque emblématique et fondatrice du Groupe : l'événement sera célébré à La Maison de La vache qui rit® à Lons-le-Saunier, à l'emplacement même où elle est née en 1921 mais aussi avec nos consommateurs et tous nos collaborateurs. Cet anniversaire nous confirme que La vache qui rit® réussit le mariage parfait entre tradition et modernité. Elle a su constamment s'adapter aux générations, aux goûts et aux cultures, dans le temps et sur le globe, tout en conservant son caractère amical, authentique et empreint de bonne humeur. Je suis persuadé que, tout comme l'ensemble de nos marques, elle suscitera encore longtemps de très nombreux sourires !



RSE : UN PROJET PORTEUR DE SENS

La volonté de concilier le **développement économique** avec le **respect des hommes** et de **l'environnement** est au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Bel a formalisé sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) en cohérence avec sa culture et sa mission, en s'appuyant sur le concours d'experts internes dans ses différents métiers et sur la contribution de parties prenantes externes. Cette politique, partagée par l'ensemble des entités, repose sur cinq piliers qui traduisent son engagement et qui se déclinent en plus de 20 axes de progrès considérés comme clés.

Afin de coordonner le déploiement sur le terrain, un réseau de 17 référents RSE métier a été constitué au sein des directions fonctionnelles du Groupe. Ces experts sont les garants des axes de progrès en regard du métier qu'ils représentent. Leur rôle est également d'animer la mise en œuvre des actions auprès de relais experts locaux au sein des zones, des pays ou des usines.

Un site internet dédié

www.unsourirepourlaplanete.com
présente la démarche ainsi que les principales réalisations des entités dans le domaine de la RSE.

THE GLOBAL COMPACT
NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL

Le groupe Bel est adhérent au Pacte Mondial des Nations Unies.

5 PILIERS POUR TRADUIRE LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Des marques responsables et engagées
Donner à nos marques un rôle de « vecteur de progrès sociétal » par une communication responsable et un engagement dans les enjeux de société.

Des produits aux bénéfices nutritionnels accessibles
Concevoir des produits qui apportent un bénéfice nutritionnel adapté aux besoins de chacun et accessibles au plus grand nombre.

Des activités à l'empreinte environnementale réduite
Réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble de nos activités, qu'elles soient directement ou non liées à la fabrication de nos produits.

Une entreprise à l'écoute de ses collaborateurs
Garantir les conditions d'épanouissement et de développement de nos collaborateurs.

Une entreprise engagée auprès des communautés au sein desquelles elle opère
Intégrer les communautés pour contribuer ensemble à un développement économique, social et environnemental durable.

Retrouvez les tableaux de suivi de la démarche RSE en pages 44 à 53.

UNE GOUVERNANCE STABLE, AXÉE SUR LE LONG TERME

Bel est une entreprise plus que centenaire, toujours dirigée par les descendants des fondateurs. Le Groupe est géré dans une logique à long terme en privilégiant une croissance rentable pérenne, et a mis en place une gouvernance qui poursuit cet objectif.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Antoine Fiévet,
Président-Directeur Général

Michel Arnaud*,
Administrateur

Philippe Deloffre,
Représentant permanent d'Unibel

James Lightburn*,
Administrateur

Luc Luyten*,
Administrateur

Florian Sauvin,
Administrateur

Johnny Thijs*,
Administrateur

LE COMITÉ D'AUDIT

Philippe Deloffre,
Président

James Lightburn*

Johnny Thijs*

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET RÉMUNÉRATIONS

Luc Luyten*,
Président

Antoine Fiévet

Ernst Pankert
(non-administrateur, expert auprès du Comité)

**Administrateur indépendant*

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Bruno Schoch

Fromageries Bel est une société anonyme cotée sur Euronext Paris. Au 31 décembre 2010, son capital social était détenu à 71,2 % par la société Unibel et les membres du Groupe familial Fiévet/Bel, descendants des fondateurs.
Unibel, dont le capital social est contrôlé à 98,2 % par les membres du Groupe familial Fiévet/Bel, est la holding animatrice du groupe Bel.
À ce titre, elle définit la vision à long terme et fixe les grandes décisions stratégiques devant guider la croissance du Groupe et assurer sa rentabilité et son indépendance.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis le 14 mai 2009, Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe. Il a à ses côtés un Directeur Général Délégué, Bruno Schoch, en charge des Affaires financières et juridiques, des Systèmes d'information et du Développement du Groupe.
Le Conseil d'administration comprend sept membres, dont quatre sont considérés comme indépendants selon les règles de place. Il se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et industrielles de la société. Il est assisté dans ses travaux par deux comités spécialisés qui se réunissent chacun environ quatre fois dans l'année.
Le Comité d'audit, sous la responsabilité des membres du Conseil d'administration, a notamment pour mission d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, celui de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes.
Le Comité des nominations et rémunérations a notamment pour mission de faire toute proposition et recommandation au Conseil d'administration concernant la sélection et la rémunération des mandataires sociaux et dirigeants du Groupe. En outre, il participe à la mise en place du plan stratégique de gestion des ressources humaines du Groupe.

LE COMITÉ DE DIRECTION

Sous l'autorité d'Antoine Fiévet, Président-Directeur Général, le Comité de direction assure la direction opérationnelle du groupe Bel. Il met en œuvre la stratégie décidée par le Conseil d'administration, tant pour la société que pour l'ensemble de ses filiales, il assure la coordination des différentes entités du Groupe et le suivi des résultats d'exploitation des directions opérationnelles. Il comprend le Directeur Général Délégué et huit Vice-Présidents, chacun responsable d'une activité ou d'une zone, ensemble porteurs de la stratégie et de la mission du Groupe. En mars 2011, la zone Bel International, qui a connu ces dernières années une croissance remarquable, a été réorganisée géographiquement afin d'être plus proche des marchés avec la création de deux zones d'activités : « Grande Afrique » et « Proche et Moyen – Orient » ; tandis que la division « Asie – Pacifique » a été rattachée à la zone « Amériques » qui devient « Amériques, Asie – Pacifique ».

LE COMITÉ DE DIRECTION

Patrick Longuechaud
Vice-Président Ressources humaines et Organisation.

Francis Le Cam
Vice-Président Bel Europe de l'Ouest.

Guillaume Jouët
Vice-Président Communication, Affaires publiques et Développement durable.

Joe Tayard
Vice-Président Bel Proche et Moyen-Orient.

Antoine Fiévet
Président-Directeur Général.

Bruno Schoch
Directeur Général Délégué.

Éric de Poncins
Vice-Président Bel Amériques Asie-Pacifique.

Hubert Mayet
Vice-Président Direction Industrielle et Technique.

Pedro Fernandes
Vice-Président Innovation et Marques.

Frédéric Nalis
Vice-Président Bel Grande Afrique.

2010 : DES RÉSULTATS EN FORTE PROGRESSION

Le fort développement de son activité et un effort constant sur la rentabilité de ses opérations permettent à Bel d'afficher en 2010 des résultats remarquables. Dans un contexte 2011 plus difficile, le Groupe dispose d'atouts pour poursuivre sur le chemin de la croissance rentable.

32 PAYS D'IMPLANTATION

30 MARQUES LOCALES ET INTERNATIONALES

25 SITES DE PRODUCTION

PLUS DE **120** PAYS DANS LESQUELS LES PRODUITS BEL SONT DISTRIBUÉS

11 300 COLLABORATEURS

49 NATIONALITÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES EN NETTE CROISSANCE

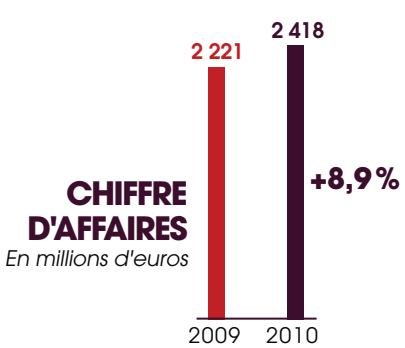
Le chiffre d'affaires 2010 du Groupe, à 2 418 millions d'euros, a connu une progression de 8,9% par rapport à 2009 (+7,3% à périmètre et taux de change constants). Ce résultat est essentiellement porté par des taux de croissance à deux chiffres dans les zones à fort potentiel que sont Bel Amériques et Bel International. En Europe, si à l'Est les activités souffrent encore des effets de la crise, à l'Ouest le Groupe a enregistré une croissance remarquable de ses ventes. De tels résultats illustrent de façon exemplaire la puissance des marques mondiales de Bel et l'adaptation efficace de ses politiques commerciales au contexte de chacun de ses marchés.

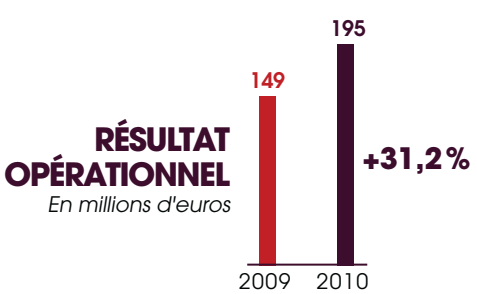
SOLIDITÉ FINANCIÈRE RENFORCÉE

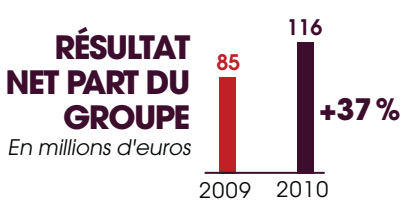
Le résultat opérationnel et le résultat net part du Groupe s'affichent en hausse, respectivement de 31,2% et 37%. Cela traduit notamment la capacité de Bel à rentabiliser ses investissements et à réduire ses charges, en particulier financières. Pour la deuxième année consécutive, le Groupe a mené une politique active de désendettement : la dette financière nette a reculé de 33% sur l'année, de 357 millions à 240 millions d'euros. Avec des capitaux propres renforcés, Bel conforte ainsi la solidité de son bilan.

DÉFI À RELEVER EN 2011

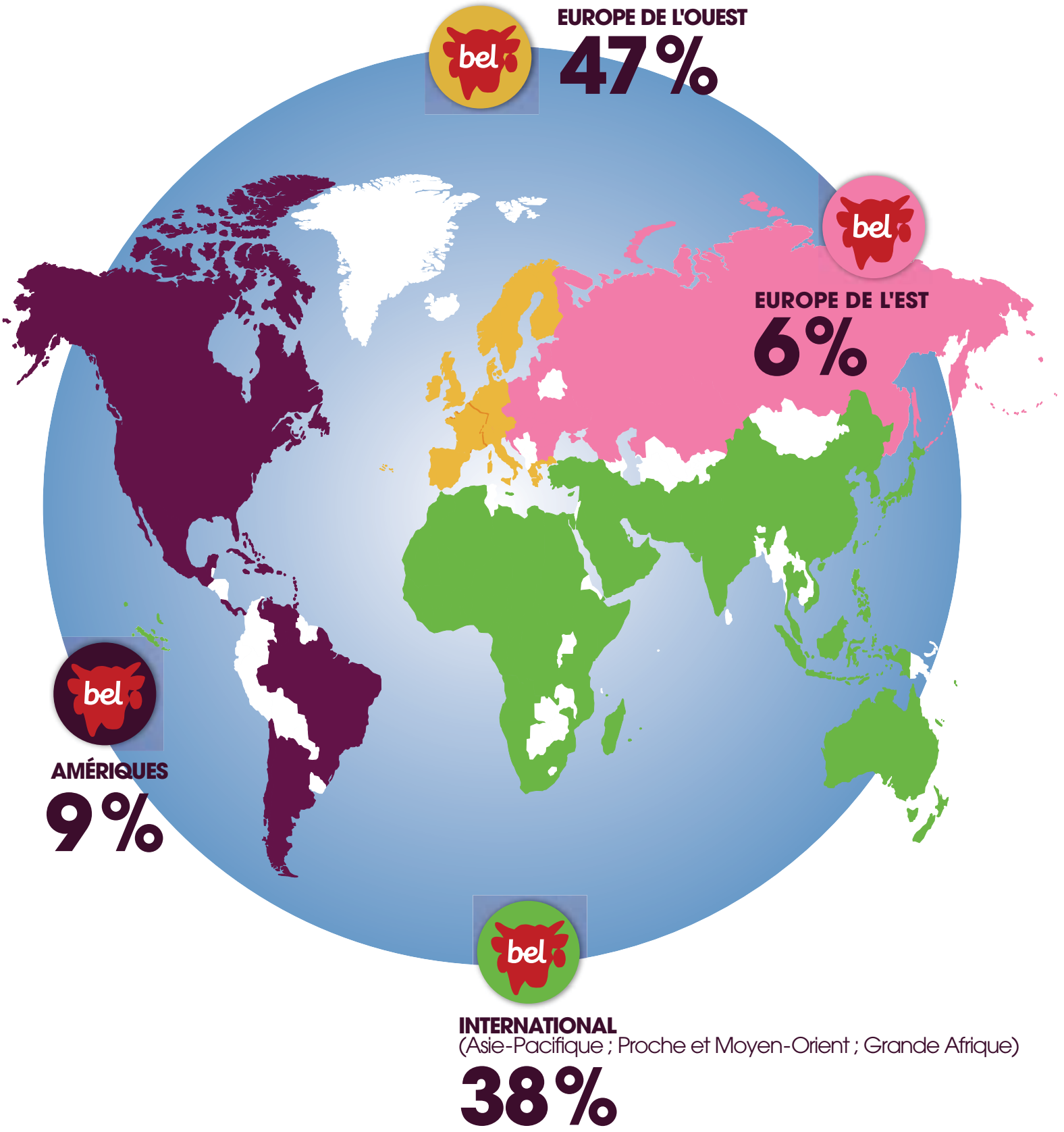
À court terme, la hausse brutale du coût des matières premières et l'instabilité politique dans certains pays d'implantation font évoluer le Groupe dans un environnement plus perturbé, ce qui pèsera sur ses résultats financiers de 2011. Cela n'empêche toutefois pas Bel, confiant dans ses atouts humains, commerciaux et financiers, de réaffirmer ses ambitions en termes de développement de ses activités et de conquête de nouveaux consommateurs.







RÉPARTITION DES VOLUMES DE VENTE DES FROMAGES DE MARQUE*



* En 2010, avant réorganisation des zones opérationnelles.

12 MILLIARDS DE SOURIRES !

La mission de Bel est d'**apporter du sourire** dans toutes les familles avec **le plaisir et le meilleur du lait.**
Avec plus de **12 milliards de portions consommées** en 2010, c'est autant de bonne humeur que les marques Bel ont ainsi pu générer tout au long de l'année et partout **dans le monde.**

5
marques cœur universelles :
La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer® et Boursin®.

25
marques locales et internationales.

12
milliards de portions consommées en 2010.

DES MARQUES AU PLUS PRÈS DES CONSOMMATEURS

À l'écoute constante des consommateurs, les marques de Bel **réaffirment** en permanence **leur modernité** en s'appuyant sur leur personnalité **unique**.

Dégustation à l'aveugle pour faire découvrir les nouvelles saveurs Belcube® en Corée.

Les équipes industrielles au service du consommateur

Boost
EMPOWERMENT FOR EFFICIENCY

Boost, le programme d'amélioration des process, inspiré du lean manufacturing, a été mis en place en 2010 dans trois usines pilotes. Il implique directement les collaborateurs dans une démarche participative de recherche de solutions en faveur d'une meilleure efficacité et d'une nouvelle valeur ajoutée pour le consommateur. Le déploiement de ce projet intégrera 5 nouvelles usines en 2011.

Où qu'ils soient dans le monde, les consommateurs évoluent ainsi que leurs exigences face aux produits et aux marques. Pour être au plus proche des familles et leur apporter des réponses en phase avec leurs nouveaux modes de consommation, Bel s'attache constamment à adapter son offre de produits à ses différents marchés.

À L'ÉCOUTE DES CONSOMMATEURS

L'organisation de Bel sur le terrain privilégie l'écoute des consommateurs et la compréhension fine de leurs attentes. Pour répondre à celles-ci, le Groupe s'appuie sur ses marques qui ont sans cesse prouvé leur adaptabilité à la diversité des environnements, des générations et des cultures.
Ainsi, dans les pays développés, la crise a engendré de profondes mutations des comportements d'achat ; les populations se détournent de l'hyperconsommation et reconsidèrent leurs priorités. Elles s'orientent vers une alimentation plus responsable et durable, vers des produits simples, traditionnels, naturels, qui respectent la planète ou encore qui facilitent leur vie. Dans les pays en développement, les problématiques sont différentes. L'accès à une alimentation variée et équilibrée s'avère encore parfois difficile compte tenu du faible pouvoir d'achat, la consommation s'oriente alors sur des produits à la fois bénéfiques et accessibles.
Sur chacun de ces besoins, les marques Bel ont des réponses à apporter.
La dynamique de progression des ventes en 2010 en est la démonstration.

UNE STRATÉGIE COMMERCIALE PERFORMANTE

Avec une croissance de près de 9 % pour les ventes de fromage, l'année 2010 est remarquable et s'explique par l'efficacité et l'énergie déployées à toutes les étapes de la commercialisation : recherche constante sur les attentes des consommateurs, amélioration de la distribution et de la visibilité sur les lieux de vente, campagnes de communication pleines de connivence comme Bel a toujours su en faire, lancements de nouveaux produits adaptés aux goûts, cultures ou spécificités locales... Les résultats de cette approche s'observent dans la quasi-totalité des pays et sur toutes les marques cœur.

UNE VOLONTÉ PERMANENTE D'INNOVATION

Chaque année, une part très significative des ventes de Bel provient des produits lancés au cours de l'année

même. L'innovation, valeur fondatrice du Groupe, constitue en effet sa réponse concrète aux nouvelles attentes décelées chez les consommateurs dans ses régions d'implantation. La qualité et la pertinence des nouveaux produits lui confèrent une vraie différence vis-à-vis de la concurrence. Ces derniers permettent au Groupe de conquérir des consommateurs, voire de créer de nouveaux modes de consommation. En 2010, Bel a lancé avec succès de nouvelles saveurs, parmi lesquelles trois recettes originales de La vache qui rit® aux États-Unis. Ce sont aussi par exemple Boursin® Tartine en barquette qui crée une nouvelle habitude de consommation, ou encore le mini bloc à toaster de Picon® au Liban qui s'inscrit dans les initiatives de Bel pour développer une utilisation culinaire de ses fromages.
Les axes de recherche, et donc les innovations de demain, portent sur l'équilibre nutritionnel, l'association du lait à d'autres ingrédients ou à de nouvelles saveurs, avec la volonté d'en faire profiter le plus grand nombre.

UNE RELATION PRIVILÉGIÉE

La communication vis-à-vis des consommateurs a connu de fortes évolutions, sous l'impulsion de la révolution numérique. Pour les marques habituées à s'adresser à leurs clients finaux au travers de la distribution ou des médias traditionnels, Internet représente un formidable espace de dialogue direct, offrant en outre des opportunités de personnalisation et de démultiplication illimitées. Bel, qui a toujours cherché à entretenir une relation de proximité avec ses consommateurs, a très tôt répondu présent à l'appel du Web et poursuit son investissement : le budget « numérique » a été multiplié par trois entre 2009 et 2011. Les initiatives se multiplient : chaque marque cœur a son site et, désormais, son profil Facebook. La vache qui rit® est devenue en quelques mois une des marques les plus populaires sur ce réseau social en France et échange avec plus de 400 000 « amis » des contenus variés (idées de recettes, actualités, offres attractives...).

3
nouvelles recettes
de La vache qui rit® aux États-Unis, en 2010.

591
tonnes
de Boursin® Tartine vendues dès son lancement en France en 2010.

x3
Le budget de communication numérique du Groupe a été multiplié par 3 de 2009 à 2011.

400 000
amis de La vache qui rit® sur le profil Facebook en France.

LE MEILLEUR DU LAIT

Plus de **400 millions de personnes** ont dégusté des fromages Bel en 2010. Un tel chiffre confère au Groupe un devoir incontournable : veiller à la **qualité** et à la **sécurité alimentaire** des millions de portions consommées chaque jour dans le monde.

Motivations essentielles des consommateurs, la santé et le bien-être ont toujours été une thématique au cœur des préoccupations de Bel.

LA QUALITÉ : UN PRÉREQUIS IMPÉRATIF

Offrir le meilleur du lait, c'est avant tout garantir une sécurité alimentaire et une qualité irréprochables : l'ensemble des processus de traçabilité et les règles de production en place dans les 25 usines du Groupe sont les premiers garants de la promesse de Bel. Le défi à relever est d'autant plus important dans un contexte de progression des volumes de production : en 2010, les usines du Groupe ont tourné à pleine capacité sans aucune concession sur la qualité des produits. La nouvelle usine de Mini Babybel® en Slovaquie, comme les nouvelles lignes de production inaugurées avec succès au Canada ou en Algérie, par exemple, ont immédiatement répondu à l'exigence de qualité de Bel.
Tous nos sites intègrent les exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par le Groupe et dans des référentiels reconnus internationalement (ISO 9001, ISO 22000, BRC, IFS...).

Riche en protéines, calcium et vitamine D, La vache qui rit® Formule Plus permet de répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des personnes âgées en institution.

Une version enrichie de La vache qui rit® commercialisée en Algérie qui intègre davantage de calcium, de vitamine D et de vitamine B12.

UNE RESPONSABILITÉ NUTRITIONNELLE

L'équilibre alimentaire est au cœur d'enjeux majeurs de société. Conscient de sa responsabilité nutritionnelle, le groupe Bel n'a de cesse de mener des recherches sur ses recettes pour répondre aux besoins nutritionnels de ses consommateurs, tout en continuant à satisfaire leurs attentes en termes de plaisir et de goût. En effet, la nutrition s'inscrit, selon Bel, dans le cadre d'une consommation conviviale et équilibrée apportant le plaisir de bien manger.

Trois nutriments, présents dans ses produits et identifiés comme ayant un impact significatif sur les problématiques de santé publique, font l'objet d'une attention toute particulière : le calcium, les lipides et le sodium. Dans un

Pour Bel, la nutrition s'inscrit dans le cadre d'une consommation conviviale et équilibrée.

premier temps, le Groupe a cartographié le marché du fromage et calculé la valeur moyenne observée pour chacun de ces trois nutriments. Dans un second temps, Bel a fixé, en regard de ces données moyennes, une valeur cible pour chacune de ses marques cœur : c'est le « passeport nutrition » de chaque marque. L'objectif de ce programme est qu'en 2015, 100 % des recettes soient conformes à ce passeport.
En outre, pour préserver le caractère naturel des produits, les équipes de recherche et développement sont mobilisées pour réduire, à chaque fois que c'est possible et que cela ne remet pas en cause la sécurité alimentaire, le nombre d'additifs présents dans les recettes.
Une équipe de nutritionnistes a été recrutée au siège en 2010. Elle anime un réseau de correspondants locaux, pour piloter et coordonner les travaux sur les recettes, les engagements pris en collaboration avec les autorités publiques, les formations des publics internes...

DE 400 MILLIONS À 1 MILLIARD DE CONSOMMATEURS

Si ses fromages ont aujourd'hui autant de succès, Bel le doit non seulement à leur qualité et à l'expertise du Groupe en marketing et communication, mais aussi aux efforts constants déployés au sein des usines pour optimiser la fabrication et pour maintenir des prix de vente adaptés aux pays d'implantation. Pour atteindre l'objectif d'un milliard de consommateurs dans le monde en 2020, Bel doit à la fois poursuivre ces efforts et franchir un pas supplémentaire pour être encore plus accessible.
Un faible niveau de vie éloigne une part importante de la population mondiale des bénéfices nutritionnels du lait. C'est pour s'adresser à ces personnes que le Groupe travaille sur un modèle totalement nouveau en termes de recette, de présentation de produit, de processus industriel et d'organisation commerciale. Un premier lancement issu de ces travaux aura lieu au Vietnam en fin d'année 2011. Le produit, riche en protéine laitière, sera fabriqué et commercialisé dans des conditions qui permettent un prix de vente attractif par portion. Après le Vietnam, d'autres pays pourraient être concernés dans un proche avenir.

Nutrition : l'importance de l'information

Les consommateurs, de plus en plus sensibles à la nutrition, sont demandeurs d'une information claire et pertinente sur les produits qu'ils achètent. Les professionnels de santé et de la petite enfance et ceux de la restauration ont eux aussi besoin de ce type de renseignements. C'est la raison pour laquelle Bel s'engage à communiquer la composition nutritionnelle précise de ses produits sur les emballages le plus souvent et via ses sites internet ou ses services consommateurs, afin d'apporter les réponses qui permettent d'exercer un choix éclairé.

Des produits aux bénéfices nutritionnels accessibles

L'importance que Bel donne à la qualité, à la nutrition et à l'accessibilité de ses produits se traduit en quatre axes clés de progrès qui tiennent compte des différents contextes socioculturels dans lesquels le Groupe opère, et des habitudes alimentaires locales de ses consommateurs.

DES MARQUES ENGAGÉES

Il existe une **relation de connivence durable** et forte entre les marques de Bel et leur public. La **confiance** ainsi créée offre la possibilité à ces marques de promouvoir des **comportements responsables.**

Au Liban la marque Picon® implique les écoliers dans une démarche de solidarité et de développement durable.

La recherche de sens, une tendance largement observée, se traduit dans les comportements d'achat : les choix des consommateurs s'orientent de plus en plus sur des produits et des marques qui n'hésitent pas à s'engager, qui ont choisi d'être acteurs face à certains problèmes de société. Bel en a pris la mesure et entend faire jouer à ses marques un vrai rôle sociétal.

UNE COMMUNICATION RESPONSABLE

Bel investit des sommes importantes en communication, les messages de ses marques sont vus chaque jour par des millions de personnes, et parmi eux de nombreux enfants, un public sensible à la publicité et à la promotion. Bel a donc établi sa propre charte de communication responsable pour encadrer l'ensemble des prises de parole du Groupe et s'assurer qu'elles obéissent à l'éthique de l'entreprise. La communication des marques doit avant tout être sincère, elle ne fait pas la promotion de comportements irrespectueux, elle n'incite pas à une consommation déraisonnable, elle ne contient aucune promesse, notamment nutritionnelle, si elle n'est pas parfaitement étayée. Cette charte s'applique à l'ensemble des filiales dans le monde ; elle figure au sein des contrats qui lient le Groupe à ses agences de communication et s'impose à celles-ci. Chacune des publicités est désormais examinée à l'aune de cette charte avant sa diffusion.

UN ENGAGEMENT DANS LES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

Au travers de ses marques, Bel souhaite aussi encourager des comportements responsables face aux enjeux de société, comme la promotion de modes d'alimentation équilibrés, l'hygiène de

La Charte de communication responsable encadre les prises de parole du Groupe.

DEPUIS 2007, LA VACHE QUI RIT® EST PARTENAIRE OFFICIEL DE LA FÉDÉRATION ROYALE DE NATATION DES PAYS-BAS

vie et la pratique du sport, la protection de l'environnement ou encore l'implication dans des causes caritatives. En s'engageant de manière concrète et pérenne et en totale cohérence avec leurs propres valeurs, les marques Bel souhaitent ainsi entraîner leurs consommateurs vers des comportements satisfaisant à la fois leur bénéfice individuel et un bénéfice plus collectif.

Bel Foodservice a par exemple mis en place en 2010 des opérations d'animation en restauration collective intitulées « Bougeons ensemble ». L'objectif : pousser son public à l'action à la fois physique et responsable et le sensibiliser sur la capacité de chacun à être un acteur du changement pour soi et son environnement.
Au Royaume-Uni, Mini Babybel® est un partenaire fidèle du « Red nose day » (jour du nez rouge). Chaque pack de Mini Babybel® acheté donne lieu au versement d'une somme pour Comic relief, une association qui soutient des œuvres caritatives au Royaume-Uni et en Afrique. De nombreuses initiatives de relations publiques et de mobilisations internes accompagnent cette opération très suivie.
Autre exemple : en partenariat avec l'ONG Arc-en-ciel, Picon® au Liban encourage les enfants des écoles à être des « Ambassadeurs du bonheur » dans leur communauté locale, en les impliquant dans une démarche de solidarité et de développement durable. D'autres programmes comparables sont à l'étude en France ou au Portugal notamment.

Les sites Web du Groupe au service du bien-être

Dans le domaine de la nutrition et de l'hygiène de vie, les sites Internet de Bel jouent un vrai rôle d'information et de conseil. C'est le cas notamment aux États-Unis, où The laughing cow® et Mini Babybel® disposent désormais de leur propre blog, animé par une équipe de professionnels reconnus de la nutrition et du fitness (www.thelaughingcow.com/blog).

Des marques responsables et engagées

La relation établie entre nos marques et leurs consommateurs leur confère une responsabilité importante, qui les conduit à l'obligation d'une communication commerciale responsable et à la volonté d'utiliser leur pouvoir de conviction pour entraîner leurs consommateurs vers des comportements bénéfiques pour eux-mêmes et pour la communauté dans son ensemble.

UNE AMBITION INTERNATIONALE ADAPTÉE AUX ATTENTES LOCALES

Les fromages Bel sont consommés dans **plus de 120 pays.** Dans chacun d'entre eux, le Groupe soutient une **politique de développement adaptée** aux environnements et aux cultures locales.

EUROPE DE L'OUEST

En Europe de l'Ouest, Bel a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires en progression de 4,7 % par rapport à l'année précédente. Dans le contexte de faible croissance économique, cela constitue une excellente performance, une des meilleures cette année parmi les produits de grande consommation. La région, berceau de l'entreprise et origine de son expansion, continue donc son développement.

En 2010, la priorité s'est portée sur la progression des volumes et des parts de marché dans le but de fidéliser les consommateurs dans une période de réduction du pouvoir d'achat, de préserver une relation de proximité avec les grands partenaires distributeurs par le dynamisme des marques et de maintenir un haut niveau d'activité au sein des usines.

Ainsi, toutes les marques cœur et Apéricube® ont bénéficié de forts soutiens publi-promotionnels et d'innovations ciblées. Cela leur a permis d'atteindre des niveaux records en termes de volume et de parts de marché dans la plupart des implantations, en particulier en Allemagne, en Espagne, au Portugal, en Suisse et en France.

L'événement de l'année demeurera la nouvelle campagne de publicité de La vache qui rit® qui a apporté un nouvel élan à la marque à la veille de ses 90 ans qui seront fêtés en 2011 dans la plupart des filiales.

Le lancement de nouveaux produits, notamment dans les gammes Apéricube®, Leerdammer® et Boursin®, a complété la dynamique de croissance de 2010.

La gamme Apéricube® s'est étoffée de trois nouvelles saveurs en 2010.

Une campagne vachement réussie !

Le nouveau film de La vache qui rit®, baptisé « High Farm Musical », dont l'univers novateur rappelle celui des films d'animation cultes pour les enfants… et leurs parents, ouvre les portes de la fabrique de La vache qui rit® où la célèbre icône est entourée de ses amis. Un vieux secret si bien gardé est enfin éclairci : La vache qui rit® rit quand c'est réussi !

Lancé en 2010 simultanément dans six pays d'Europe de l'Ouest, ainsi qu'en Turquie, en République tchèque et en Égypte, ce film a connu un vif succès. Combiné aux relais promotionnels sans précédent développés par les équipes locales, il aura permis à la « Boîte ronde » de retrouver des taux de croissance de l'ordre 8 %.

Succès de Leerdammer® en Slovaquie

Durant l'été 2010, la marque cœur Leerdammer® a été lancée avec succès sur le marché slovaque. Ce fromage est parvenu à séduire les consommateurs grâce à sa saveur et à sa texture uniques. Le goût tendre de noisette du Leerdammer® a immédiatement satisfait les préférences des consommateurs.
Son packaging innovant, doté d'un système d'ouverture et de fermeture en un « clic », a également permis d'établir de nouveaux standards plus pratiques. Ce nouveau concept a créé une forte curiosité chez les consommateurs et en a converti de nombreux en utilisateurs fidèles.
Afin de faire connaitre la marque, une nouvelle campagne publicitaire a valorisé son goût unique : « un goût auquel on ne peut résister ». Cette campagne télévisée a été accompagnée de nombreux événements promotionnels comme la distribution d'échantillons et la dégustation dans les commerces.
En six mois, plus de 100 tonnes de Leerdammer® ont été distribuées dans le pays, ce qui fait de Leerdammer® le fromage préemballé et en tranches le plus vendu sur le marché. Bel Slovaquie prévoit encore de tripler ses ventes en 2011 en renforçant sa communication et le lancement d'innovations.

BEL FOODSERVICE

Bel Foodservice s'adresse à la restauration «hors foyer», aux chaînes internationales de restauration et aux industriels de l'agro-alimentaire.
Dans le domaine de la restauration «hors foyer» l'année 2010 a été riche d'actions en faveur de la nutrition, avec une nouvelle recette de Kiri® enrichie en calcium et vitamine D, le lancement de «La vache qui rit® formule +», destinée à améliorer l'alimentation des personnes âgées en maison de retraite et une démarche d'information auprès de publics ciblés, sur les qualités nutritionnelles des produits de Bel. Auprès des industriels et des grandes chaînes de restauration européennes, Bel Foodservice a lancé des dés de Boursin® « surgelés », une présentation très pratique qui a permis à la marque Boursin® d'être à la carte chez Quick® en France et en Belgique dans une délicieuse salade, et a conclu un accord de partenariat avec d'Aucy®, spécialiste du légume, pour le lancement au rayon surgelés de savoureuses purées à La vache qui rit®, Kiri® et au Boursin®.

EUROPE DE L'EST

L'Europe de l'Est est une des zones du monde où les conséquences de la récente crise économique continuent d'être les plus aiguës. C'est particulièrement le cas en Ukraine, l'une des trois implantations commerciales de Bel dans la région. Conséquence : les ventes du Groupe en Europe de l'Est sont ainsi en régression de 13% en 2010. Durant l'année, des mesures ont été prises pour s'adapter à cette situation de crise et se recentrer sur les marques cœur tout en soutenant les marques locales fortes. En République tchèque, une partie des activités, sous la marque Jaromericka®, a été cédée au cours de l'année. Dans tous les pays, les priorités ont porté sur la réduction des coûts d'accès au marché et sur l'adaptation de l'offre des marques cœur, comme des marques locales. Ainsi, les recettes, les formats et les prix de vente ont été repensés de manière à renforcer l'accessibilité des produits pour les populations frappées par une chute sévère de leur pouvoir d'achat. En complément, dans chacun des marchés, la mise en œuvre sur le terrain de la stratégie choisie passe par un renforcement significatif de la force de vente.

15 PAYS APPROVISIONNÉS PAR LES USINES DE L'EUROPE DE L'EST

La région Europe de l'Est joue un rôle clé pour le Groupe en alimentant, grâce à ses quatre usines, pas moins d'une quinzaine de pays dans différentes régions. En Pologne, l'usine de Chorzele a mis en place une nouvelle ligne de production de Kiri® en 2010 pour répondre au fort développement de la marque dans le monde. L'usine slovaque de production de Mini Babybel® de Michalovce, inaugurée en 2009, a quant à elle continué tout au long de l'année à monter en puissance, en direction de sa pleine capacité, tout en offrant un niveau de qualité conforme aux exigences de Bel. Ces mesures qui se poursuivent en 2011 devraient permettre dans cette région de redresser ses résultats en dépit de l'environnement économique dans lequel le Groupe évolue.

AMÉRIQUES

Dans la région Amériques, plus de trois millions de nouveaux foyers ont été séduits par les fromages Bel en 2010 et le chiffre d'affaires a globalement progressé de 37,8 % par rapport à 2009.
En Amérique du Nord, malgré une économie qui commence seulement à se redresser, les ventes se sont fortement accélérées sur l'année. L'un des atouts majeurs du Groupe dans cette région est d'avoir positionné efficacement trois de ses marques coeur sur des segments distincts et porteurs : La vache qui rit® sur le marché de la tartine au petit déjeuner, Mini Babybel® sur le snacking sain et original et enfin Boursin® sur une dimension plus festive et haut de gamme. Grâce à l'ensemble des initiatives mises en place (amélioration de la distribution, développement des investissements publi-promotionnels et innovation réussie avec le lancement de trois nouvelles variétés de The laughing cow®), le Groupe a ravi pour la première fois la place de leader sur le segment du *snacking cheese*, tant aux États-Unis qu'au Canada. L'année a aussi été marquée par le déploiement réussi de la plateforme de gestion du Groupe sous SAP. En Amérique Centrale, l'accord conclu au Mexique en 2009 avec un distributeur local ainsi qu'une forte présence en communication et sur le terrain ont déjà permis de multiplier les ventes par cinq. Le succès de cette aventure naissante peut servir de modèle pour de nouvelles implantations. En 2010, Bel a décidé d'investir au Chili auprès de son partenaire historique pour y accroître sa pénétration tout en poursuivant en parallèle son approche du marché brésilien afin de choisir la meilleure solution d'implantation sur ce marché très prometteur.

Fantastic year for Boursin®*!

2010 est une étape clé pour la marque sur la zone Amériques : Bel y a mené de front un ensemble d'initiatives majeures pour fortifier son développement. C'est tout d'abord le démarrage avec succès d'une première ligne de production au Canada, en toute fin d'année 2010, à l'issue d'un projet d'investissement mené dans un temps et une efficacité records. La distribution, quant à elle, a été reprise en direct aux États-Unis et confiée au Canada, à un partenaire historique de Bel. Dans les deux cas, un impact positif immédiat a été enregistré. Enfin, le positionnement très qualitatif de Boursin® et les investissements ciblés qui soutiennent la marque en termes de communication et d'innovation ont déjà porté leurs fruits en 2010 avec une progression des ventes remarquable. Tout cela assure à la marque un bel avenir sur le territoire américain.

* Année fantastique pour Boursin® !

BEL INDUSTRIES

Bel Industries est la division du Groupe dédiée aux clients industriels de l'agroalimentaire (secteurs des crèmes glacées, des yaourts et des crèmes desserts) auprès desquels elle commercialise des protéines laitières spécialement élaborées pour répondre à leurs besoins. En 2010, dans un contexte de grande volatilité des prix, l'accent porté sur le développement des activités dans les pays émergents, où la demande est fortement liée à la croissance économique, a permis de renforcer les positions concurrentielles et d'accroître les volumes des ventes. Ainsi, la part du chiffre d'affaires provenant du reste du monde est désormais supérieure à celle de l'Europe. Dans un environnement économique encore incertain, Bel Industries devrait continuer à démontrer sa vitalité en s'appuyant à la fois sur l'écoute des attentes de ses partenaires industriels, sa capacité d'innovation et la modernisation de ses outils de production.

BEL INTERNATIONAL

Bel International regroupe l'Asie-Pacifique, le Proche et Moyen-Orient et la Grande Afrique, des régions du monde où les ventes de Bel connaissent année après année des taux de croissance à deux chiffres et qui continuent de représenter des opportunités de développement importantes. En 2010, le chiffre d'affaires de Bel International a progressé de 14,2%.

La particularité de cette région est l'extrême diversité des habitudes de consommation de fromage selon les pays, ce qui amène le Groupe à y développer des approches variées et adaptées à chaque contexte. Ainsi, en Afrique et au Proche et Moyen-Orient, Bel s'est en particulier attaché à développer l'usage de Kiri® dans la cuisine en proposant de nouveaux formats et en développant des campagnes de communication percutantes. D'où l'excellente performance de la marque en 2010 : plus de 30 % en Afrique par exemple. L'innovation est également un des moteurs de la croissance : Bel a lancé sur la zone plusieurs recettes pour satisfaire les goûts locaux, comme de nouvelles aromatisations de La vache qui rit® ou encore le Kiri® Labneh. Enfin, l'un des enjeux dans ces régions est naturellement celui de la nutrition et de l'accessibilité en phase avec les réalités des marchés. Pour cela, Bel propose d'ores et déjà des recettes et des formats adaptés ou encore des alternatives à ses produits premiums. Cet enjeu figure au cœur des préoccupations des équipes d'innovation de la zone.

Yôkoso Kiri® à la fraise*

Le Japon est un exemple emblématique de situation où Bel réussit à s'adapter au contexte local pour se développer. En réalité, il n'y a pas de culture ancienne de la consommation de fromage au Japon. Pourtant la filiale de Bel s'y développe solidement depuis plusieurs années ; en 2010, une progression de 29 % des ventes a été enregistrée, notamment grâce aux performances des marques Kiri® nature et Belcube®. Pour réussir sur le marché japonais, Bel s'est donc concentré sur des fromages pouvant se marier avec les goûts locaux. C'est le cas par exemple du Kiri® stick à la fraise lancé en 2010 : une recette aromatisée à la fraise mixée et accompagnée de biscuits croustillants à plonger dans la barquette de fromage. Cette nouveauté fait partie des succès de l'année.

* Bienvenue au Kiri® à la fraise

HUMOUR ET CRÉATION À LA MAISON DE LA VACHE QUI RIT®

Implantée depuis 2009 au cœur de Lons-le-Saunier, **La Maison de La vache qui rit®** a accueilli en 2010 **plus de 41 000 visiteurs** curieux de comprendre comment est fabriquée La vache qui rit®, de retrouver **les grands moments publicitaires** qui ont contribué à sa popularité et, bien entendu, de découvrir pourquoi La vache qui rit® rit… La Maison est ainsi devenue en deux ans **le deuxième site le plus visité du Jura.**

À La Maison de La vache qui rit®, les visiteurs nombreux à venir en famille découvrent l'histoire de la marque ainsi que les valeurs de convivialité, d'humour et d'innovation qui la caractérisent. Le lieu est en effet ouvert à des créations et des expérimentations originales et de qualité. Quatre expositions temporaires ont ainsi rythmé l'année 2010. Bidons sans frontières, présentation décalée de bidons de lait, Rewind, initiée par Lab'Bel, présentant les œuvres d'artistes internationaux, Les doigts pleins d'encre, consacrée au photographe Robert Doisneau et La vache qui rit® sous toutes ses coutures, une collection de patchworks détournant malicieusement la marque. Une telle diversité se retrouve aussi dans les animations au cours desquelles il est proposé tout au long de l'année aux enfants et à leurs parents d'apprendre à fabriquer du fromage fondu, de manger des fleurs, de participer à un cours de chimie décalé ou encore de redécouvrir une Cendrillon loufoque et hilarante…

SOURCE DE SOURIRES PARTAGÉS DEPUIS 90 ANS

En 2011, la Maison proposera un programme riche et varié centré sur les 90 ans de sa marque emblématique : un grand moment dédié au rire et à la bonne humeur le week-end du 16 avril, date officielle de son anniversaire, puis à partir du mois de juin, le regard d'étudiants en écoles d'art, de design et de communication visuelle, illustrera l'éternelle jeunesse de La vache qui rit®.
Ces expériences dans les domaines de l'art et de la culture démontrent combien La vache qui rit®, bien plus qu'un fromage, est un élément du quotidien et du patrimoine, source de sourires partagés.

La Maison de La vache qui rit

Pari réussi

90% du public se déclare très satisfait de sa visite et la moitié affirme que La Maison de La vache qui rit® a amélioré sa perception de la marque.

11 300 COLLABORATEURS ENGAGÉS

« People First » est le nom donné à la politique de Ressources humaines de Bel. Cette affirmation forte symbolise le fait que **la mission de l'entreprise** – apporter du sourire dans toutes les familles – **repose en premier lieu sur le bien-être et l'engagement des collaborateurs.**

11300
collaborateurs.

49
nationalités.

32
pays d'implantation.

LA CHARTE SOCIALE, PIERRE ANGULAIRE D'UN ENGAGEMENT MUTUEL

Pour Bel, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à être pour ses collaborateurs **un lieu de bien-être, d'épanouissement et de développement.** Cette conviction est à l'origine de la **nouvelle charte sociale** du Groupe.

LA CHARTE SOCIALE SERA DÉPLOYÉE EN 2011 DANS LES 32 PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE

Bel a la conviction que les organisations qui réussissent sont celles où il fait bon travailler, le bien-être étant le moteur de l'engagement des collaborateurs. Bel dispose déjà d'atouts : le sourire est au cœur de sa mission, l'enthousiasme une de ses valeurs. Cependant, être une « best place to work » ne se décrète pas, cela nécessite une vision partagée et une volonté d'amélioration constante. C'est sur cette base que Bel a décidé la mise en œuvre d'une charte sociale.

UNE CHARTE SOCIALE AUTOUR DE 4 THÈMES

Baptisée « People First », cette charte a été élaborée avec le concours de managers du Groupe qui ont apporté leur expérience et leur vision acquises dans différents pays et métiers. Elle a conduit à identifier et à formaliser quatre thèmes sur lesquels les managers et les collaborateurs de Bel s'engagent mutuellement :

« Responsabiliser chacun ! » : créer un environnement où chaque collaborateur a le sentiment qu'il contribue de manière autonome et responsable ;

« Grandir ! » : développer les talents par l'expérience, la formation et l'exposition à de nouvelles opportunités ;

« Partager nos succès ! » : partager de façon transparente et équitable la valeur créée ;

« Être bien au travail ! » : instaurer des conditions de travail qui font de Bel une entreprise pour laquelle il est agréable de travailler, en confiance.

UN ENGAGEMENT MUTUEL

La particularité de la charte est que chacun de ses thèmes sert de base à l'expression d'une promesse mutuelle au sein de la communauté Bel. Cela signifie que l'entreprise ne s'engage pas seule, la réussite commune repose sur le fait que chacun de ses managers et chacun de ses collaborateurs en fait autant. Tous les acteurs contribuent donc à progresser ensemble.

Le rôle de Bel est d'offrir les conditions de développement pour ses collaborateurs au sein d'un cadre porteur de sens et de les encourager à prendre des responsabilités. Chaque manager a lui aussi des responsabilités, comme celles d'être exemplaire dans le respect des valeurs du Groupe et de veiller à faire progresser ses équipes. De son côté, le collaborateur sera attentif aux opportunités et devra s'efforcer de prendre les responsabilités qui lui permettront de

s'épanouir et de progresser. L'entreprise saura reconnaître cet investissement. Chacun a donc son rôle à jouer : comme l'enthousiasme et le sourire, l'engagement est aussi partagé !

UNE MISE EN ŒUVRE ADAPTÉE

La charte sociale sera déployée au cours de l'année 2011 auprès des collaborateurs dans les pays où Bel est présent. Elle fera l'objet d'un plan d'action et de suivi dans chacun de ces pays. En effet, si la charte est globale et s'adresse à l'ensemble du Groupe et de ses collaborateurs, les plans d'action qui en découleront seront décidés et mis en place à l'échelon de chaque entité, en fonction des réalités locales. À titre d'exemple, l'obligation de donner au moins une fois par an un *feedback* à chaque collaborateur sur sa performance et sa contribution peut revêtir selon les entités des formes différentes, adaptées aux contextes locaux.

Enquête mondiale auprès de tous les collaborateurs

En 2011, Bel réalise une enquête d'opinion auprès de la totalité de ses collaborateurs dans le monde pour dresser un état des lieux sur les quatre thèmes de la nouvelle charte sociale et mesurer les perceptions afin d'évaluer le chemin à parcourir. L'étude a une vocation barométrique, les vagues ultérieures permettront d'analyser très finement les progrès accomplis dans chacune des entités.

Une entreprise à l'écoute de ses collaborateurs

Le groupe Bel valorise le rôle clé de ses collaborateurs dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Il se voit comme une communauté qui doit concourir à leur bien-être, à leur épanouissement et à leur développement. Le partage d'une culture et de valeurs communes est le socle sur lequel le Groupe s'appuie pour mener à bien ses ambitions. Déployer ce socle, tout en respectant les diversités et richesses locales, est donc une de ses priorités. C'est pourquoi Bel met en place les outils lui permettant de mieux connaître le vécu de ses 11 300 collaborateurs, leur regard sur l'entreprise, leur niveau de bien-être, leurs attentes... afin de construire les plans d'action qui feront de chacun un acteur de son propre succès, et par là-même du succès de l'entreprise.

UNE ENTREPRISE ENGAGÉE ENVERS TOUS SES COLLABORATEURS

Dans le cadre de sa politique RSE et de sa charte sociale, le groupe Bel, met en particulier l'accent sur **5 engagements clés** envers ses collaborateurs qui répondent à de **grands enjeux de société.**

«Zéro accident» à Évron

L'usine française d'Évron, qui emploie 850 personnes et produit Mini Babybel® en Mayenne, n'a connu aucun accident en 2010, en ligne avec l'ambition du plan « Zéro accident ».

SANTÉ ET SÉCURITÉ, VERS LE « ZÉRO ACCIDENT »

Santé et sécurité des collaborateurs sont un prérequis pour offrir un environnement de travail agréable. Bel met en place sur tous ses sites les mesures nécessaires pour garantir la sécurité et la santé de tous ceux qui y interviennent. Les initiatives de réduction des taux de fréquence des accidents et de leur gravité menées depuis plusieurs années ont connu un coup d'accélérateur début 2010 avec le lancement du plan « Zéro accident », qui porte l'ambition d'une situation idéale.
Une direction dédiée a été instaurée au siège pour harmoniser l'approche avec le concours des responsables locaux. L'ensemble des sites a fait l'objet d'un diagnostic complet afin d'identifier les améliorations nécessaires en termes de sécurisation des machines, de prévention des risques, de sensibilisation et de responsabilisation des collaborateurs. La certification constitue également un formidable outil pour avancer vers l'objectif fixé. Après Pacy-sur-Eure et Le Caire, l'usine de Tanger est devenue la troisième du Groupe à obtenir la certification OHSAS 18001, dédiée au management de la sécurité.

FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Au-delà de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs, le Groupe souhaite favoriser leur bien-être et, par voie de conséquence, leur épanouissement. Ainsi l'intégralité de ses sites est invitée à mettre en place des programmes dans ce sens. Il peut s'agir en premier lieu d'initiatives pour améliorer les conditions de travail et d'hygiène de vie. Au Portugal par exemple, l'usine de Vale de Cambra a accueilli un psychologue pendant six mois afin d'évaluer les risques psychosociaux.
Aider à un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle fait également partie des buts poursuivis : des horaires flexibles sont désormais proposés au sein de la filiale britannique, tandis qu'en Allemagne et au siège à Paris sont menées les premières expérimentations de télétravail.

Le Groupe souhaite favoriser le bien-être de tous les collaborateurs et développer le talent de chacun.

UNE PROTECTION SOCIALE POUR TOUS

Parce que faire face aux aléas de la vie est une préoccupation importante pour tous ses collaborateurs, le Groupe a décidé que chacun d'entre eux bénéficierait d'un socle de protection sociale pour lui-même et sa famille, même dans les pays où la loi ne prévoit aucune obligation en la matière. Chaque site a fait l'objet d'une analyse complète au cours de l'année 2010 au regard des composantes de ce socle (assurance maladie, prévoyance, jours de congés...) et devra mettre en place les dispositifs nécessaires d'ici fin 2012 pour combler les écarts identifiés, le cas échéant.

PROGRESSER PAR LA FORMATION

La formation est un des moteurs d'évolution au sein de l'entreprise, elle peut aussi constituer un véritable outil de promotion sociale. Bel conçoit sa politique de formation pour répondre le plus souvent possible à ce double objectif. Pour ses opérateurs en usines, Bel a créé un certificat interne de compétence dédié. Le cursus de formation couvre les qualifications nécessaires pour ces postes en termes d'hygiène et de sécurité, de connaissance des processus industriels... L'accès étant réservé aux collaborateurs qui savent lire et écrire, Bel complétera le dispositif dans certains pays pour les personnes qui ne remplissent pas ces conditions. Cette formation est déployée dans un premier temps en France, aux Pays-Bas et au Portugal, et pourra être étendue progressivement aux autres pays.

DES CHANCES ÉGALES POUR TOUS

Chaque collaborateur doit être assuré qu'en développant et valorisant ses talents, il pourra s'épanouir sans discrimination au sein de la communauté Bel. Le Groupe privilégie les recrutements locaux dans les nombreux pays dans lesquels il opère. Il s'est aussi fixé pour objectif de diversifier les profils dans les postes clés de management : accroître la proportion de femmes à ce type de poste pour tendre vers la parité homme-femme et améliorer la représentation des nationalités à ce niveau de responsabilité.
Dans un autre domaine, le Groupe mène diverses initiatives pour le recrutement et l'amélioration des conditions de travail de collaborateurs en situation de handicap en France, au Portugal et en Slovaquie.

Tous acteurs !

En impliquant tous ses collaborateurs dans sa démarche RSE, Bel souhaite les associer à un projet porteur de sens et renforcer ainsi leur motivation et leur fierté d'appartenance à une entreprise qui démontre son engagement.

UNE COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE

Bel est **implanté dans 32 pays,** un nombre très important pour un groupe de cette taille. L'organisation est un élément fondamental pour **fédérer les talents et les enthousiasmes** chez tous les collaborateurs.

49 nationalités présentes dans le Groupe.

75 expatriés dans le Groupe (soit une augmentation de 11 % par rapport à 2009).

335 mobilités de managers en 2010 (soit 23 % des managers du Groupe).

L'organisation d'un groupe international comme Bel ne peut plus se concevoir de façon centralisée. Une plus large autonomie permet d'allier la mise en œuvre d'impératifs stratégiques globaux et l'adaptation la plus pertinente aux contextes locaux.

DES VALEURS PARTAGÉES

La réussite d'un groupe international repose sur une force fédératrice, une forme de langage commun qui permet à tous de se comprendre et de travailler efficacement ensemble. Pour Bel, ce ciment, ce sont ses cinq valeurs, véritables boussoles pour l'action et l'engagement des collaborateurs : éthique, esprit d'innovation, enthousiasme, compétence et cohésion.
Ces valeurs sont des moteurs originels de croissance dans la mesure où elles permettent à chaque collaborateur de participer (par ses savoir-faire, son implication, son ambition, son esprit d'entreprise...) et de s'exprimer pour faire avancer Bel au quotidien.

DES DÉCISIONS AU PLUS PROCHE DES MARCHÉS

Une dimension essentielle du programme « People First » est d'encourager la responsabilisation. La nouvelle organisation mise en place en 2010 a rapproché les centres de décision des marchés et des consommateurs, en plaçant sous l'autorité des zones des fonctions autrefois centralisées. Ainsi les synergies sont optimisées dans chaque pays où les filiales disposent d'une plus grande souplesse et d'une plus grande réactivité face aux opportunités.
Les rôles sont désormais clairement identifiés. Les fonctions corporate centrales insufflent la stratégie et sont à

l'origine et au pilotage des grands projets. Les équipes locales sont chargées de la conduite des opérations et du déploiement de la stratégie du Groupe au moyen de plans d'action adaptés.
Ce partage des rôles s'accompagne d'un intense travail collaboratif impliquant le siège et les filiales dans le cadre de projets transverses, où les expériences et les bonnes pratiques s'échangent, s'exportent, s'améliorent… C'est notamment le cas dans les programmes liés à la sécurité, à l'amélioration des recettes, au *lean manufacturing*.

DE NOUVELLES PÉPINIÈRES DE TALENTS

La nouvelle organisation entraîne un accroissement des besoins locaux en talents spécifiques : nutritionnistes, spécialistes de *supply-chain*, marketeurs à forte fibre clients… Aujourd'hui, les filiales ont pour mission d'identifier leurs besoins en compétences clés et d'y pourvoir en répondant au besoin du Groupe de constituer un vivier international. Elles sont donc chargées de recruter des profils ayant le potentiel d'évoluer au-delà des frontières, et devenir en quelque sorte, à terme, exportatrices de talents pour les autres filiales du Groupe. Bel offre ce type d'évolution de carrière aux talents de tous horizons qui souhaitent s'investir dans sa réussite. L'Égypte, le Maroc, les États-Unis et les Pays-Bas sont particulièrement engagés dans cette dynamique qualifiée de *«Talent factory.»*

UNE COMMUNAUTÉ RASSEMBLÉE AUTOUR DU BATEAU GROUPE BEL !

Si la course au large est au cœur de l'engagement de Bel dans la voile, le Groupe a choisi de faire de son bateau un trait d'union entre ses équipes, en partageant cette aventure avec ses 11 300 collaborateurs. Ainsi, 12 filiales et 14 usines ont déjà accueilli le bateau et son skipper. Plus de 700 apprentis marins ont eu le plaisir de naviguer aux côtés de Kito de Pavant ; et plus de 7 000 collaborateurs de 23 nationalités ont choisi de s'unir autour de ces ambassadeurs de l'esprit Bel en apposant leurs empreintes sur le mât, symboles de leur cohésion à travers le monde.

La « Sharing smiles Regatta » a réuni plus de 200 collaborateurs de 21 nationalités. Un moment de partage durant lequel l'enthousiasme et le sourire des participants ont traduit toute l'implication des collaborateurs dans ce programme fédérateur.

1 SOURIRE POUR LA PLANÈTE

Présent dans de nombreux pays, le groupe Bel est particulièrement concerné par les **défis environnementaux** et les **enjeux de société** que rencontrent les communautés dans lesquelles il est implanté. Bel s'investit de façon à ce que son **activité** soit **respectueuse et source de dynamisation des territoires** dans lesquels il inscrit son action.

-10,4%

Réduction de consommation d'eau
des usines Bel par tonne de fromage produite entre 2008 et 2010.

-7,3%

Réduction d'émission de gaz à effet de serre
des usines Bel par tonne de fromage produite entre 2008 et 2010.

33

projets soutenus
par la fondation d'entreprise Bel.

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Le respect de l'environnement, un des piliers de la politique RSE du Groupe, **s'inscrit dans une démarche globale** qui implique chacun de ses collaborateurs.

Bel s'engage à favoriser le recyclage de ses emballages.

Les analyses du cycle de vie (ACV) réalisées par Bel sur ses 5 marques cœur ont permis d'identifier quatre principales phases générant une empreinte significative sur l'environnement :

- la production de matières premières,
- la fabrication des produits,
- l'emballage des produits,
- l'entreposage et le transport.

Chacune de ces étapes fait l'objet d'axes de progrès définis.

DES PROCESS ADAPTÉS

Les ACV ont démontré la part prépondérante de l'étape amont agricole, production du lait et des matières premières laitières, dans les impacts environnementaux totaux des produits. D'où l'importance pour Bel de réévaluer en permanence ses propres processus de fabrication, la composition et la présentation même de ses produits pour éviter toute forme de gaspillage.

L'ÉCO-CONCEPTION DES EMBALLAGES

Une particularité des fromages Bel est de se présenter sous forme de portions individuelles qui participent à la réduction du gaspillage chez les consommateurs et leur confèrent des qualités reconnues : sécurité alimentaire, praticité et attrait... En revanche, cette approche nécessite que ces emballages soient conçus et sans cesse rénovés pour réduire leur impact environnemental sans transiger sur la sécurité et les qualités des produits. De nouveaux projets sont en cours dans le respect des fonctionnalités indispensables attendues : réduction à la source de la quantité d'embal-

Chaque collaborateur est appelé à contribuer à la démarche d'amélioration continue de la performance environnementale du Groupe.

LES EMBALLAGES SONT CONÇUS ET SANS CESSE RÉNOVÉS POUR RÉDUIRE LEUR IMPACT ENVIRONNEMENTAL

lage utilisée, choix de matériaux ou de composants moins impactants sur l'environnement depuis leur production en amont, jusqu'à leur fin de vie.
De même qu'un « passeport nutrition » a été mis en place pour les produits, des objectifs d'amélioration seront assignés dans le temps et par type d'emballage.
Autre initiative marquante concernant l'aluminium utilisé pour emballer les portions : Bel est, aux côtés de Nespresso®, membre du Club du recyclage de l'Emballage Léger en Aluminium et en Acier (CELAA), dont la vocation est d'améliorer la collecte et la valorisation des petits emballages en France.

LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES SITES DE PRODUCTION

Depuis de nombreuses années, Bel dispose dans ses usines d'une organisation performante visant à réduire les consommations de ressources naturelles et toutes formes de rejets polluants. Le Groupe s'est fixé, dans le cadre de plans pluriannuels, des objectifs quantitatifs ambitieux sur quatre sujets essentiels : la consommation d'énergie, la consommation d'eau, l'émission de gaz à effet de serre et la production de déchets. La démarche repose notamment sur deux programmes distincts,

L'aluminium des portions enfin recyclé

Bel a sélectionné l'aluminium dans ses emballages pour ses propriétés uniques de conservation et sa légèreté. Bien qu'en théorie recyclable quasiment à l'infini, cet aluminium n'est pas aujourd'hui récupéré dans les centres de tri d'ordures ménagères, faute d'un équipement approprié. Face à cet enjeu, Bel a adhéré au CELAA qui mène des expérimentations pilotes pour valider la pertinence économique de la généralisation dans toute la France d'une filière de recyclage des micro-déchets ménagers en aluminium et en acier.
La production d'aluminium recyclé présente le double avantage de ne pas altérer ses caractéristiques et de réaliser une économie de 95% en énergie par rapport à celle d'aluminium primaire.

Des activités à l'empreinte environnementale réduite

Bel a un objectif de performance à long terme qui privilégie une croissance pérenne, ce qui le rend naturellement sensible aux défis environnementaux que doit relever notre planète. Le Groupe a ainsi mis en place une démarche d'amélioration continue de sa performance environnementale à laquelle chaque collaborateur est appelé à contribuer dans le cadre de ses activités professionnelles et de sa vie au sein de l'entreprise.

À DAMAS, EN QUATRE ANS, LA QUANTITÉ D'EAU UTILISÉE PAR KILO DE PRODUIT FINI A ÉTÉ DIVISÉE PAR DEUX

Wasabel (pour WAter SAvings Bel : économie d'eau chez Bel) et Esabel (Energy SAvings BEL : économie d'énergie chez Bel). L'eau, en particulier, représente une ressource rare et précieuse dans certains pays où Bel est présent et pourrait le devenir dans la quasi-totalité des implantations dans les 15 prochaines années. L'usine syrienne près de Damas, site pilote pour le programme Wasabel, a un double objectif : résoudre les problèmes d'acheminement et de qualité de l'eau en entreprenant un nouveau forage et réduire sa consommation. Des résultats significatifs ont déjà été enregistrés : en quatre ans, la quantité d'eau utilisée par kilo de produit fini a été divisée par deux et un résultat comparable est escompté à l'issue des deux prochaines années. Les solutions étudiées et mises en place pourront être utiles aux autres sites Bel de la région. Enfin, l'usine contribue désormais à l'irrigation de l'agriculture environnante et donc à la vie de la communauté locale.

L'usine de Damas (Syrie), site pilote du programme d'économie d'eau Wasabel.

DES TRANSPORTS MOINS POLLUANTS

L'entreposage et le transport jusqu'au consommateur représentent dans certains cas une part importante des émissions de gaz à effet de serre au sein du cycle de vie des produits. Bel étudie, avec ses prestataires logistiques notamment, des alternatives au transport routier. Une expérimentation de ferroutage, transport combiné où des camions complets sont chargés sur un train, a été lancée dans ce sens en mars 2011, depuis nos sites industriels de l'ouest français vers notre plate-forme de distribution du sud de la France. Ainsi, plus de 60 % du trafic routier sur cet axe serait reporté sur le rail, évitant ainsi plus d'un tiers des rejets de CO_2.

Certification ISO 14001

La norme ISO 14001 atteste de la mise en œuvre effective d'un système de management environnemental. 8 usines à ce jour sont certifiées, 10 nouvelles le seront dès 2012, avec pour objectif la certification de la totalité des usines de Bel d'ici 2013.

Indicateurs de performance environnementale

	Unité	2008	2009	2010	Évolution 2010/2008
Consommation d'eau	m^3/t*	12,530	11,205	11,226	-10,4%
Consommation d'énergies fossiles	TEP/t**	0,128	0,119	0,118	-7,8%
Emissions de CO_2	kg/t***	342	318	317	-7,3%
Part de déchets triés	%	73	68	73	0%

** m^3 par tonne de fromage produite.*
*** Tonne Équivalent Pétrole par tonne de fromage produite.*
**** Kg par tonne de fromage produite.*

AU CŒUR DES COMMUNAUTÉS

La politique de RSE a vocation à dépasser les frontières de l'entreprise. **Bel souhaite la partager avec ses partenaires** et **avec les communautés dans lesquelles le Groupe est implanté.**

Avec chacune des parties prenantes concernées par ses activités, Bel entretient un esprit de dialogue ou de partenariat de façon à avancer ensemble dans une démarche de développement durable.

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LA FILIÈRE LAITIÈRE

Bel collecte et transforme chaque année plus de 1,6 milliard de litres de lait. Le Groupe s'est naturellement investi dans une politique d'aide au développement d'une filière laitière durable. D'où l'importance du dialogue engagé avec ses producteurs afin de promouvoir une pratique d'élevage respectueuse de l'environnement. Par exemple, en France, Bel a adopté la « Charte des bonnes pratiques d'élevage », signée par l'ensemble des 1300 producteurs auprès desquels il s'approvisionne, et apporte aides et conseils pour l'amélioration de la qualité du lait grâce à une équipe de 8 techniciens experts. Dans toutes ses zones de collecte, Bel souhaite approfondir le partenariat qu'il a tissé avec le monde agricole et aider à identifier les solutions qui permettent d'allier une meilleure rentabilité des exploitations et une meilleure préservation des ressources naturelles.

1 300 producteurs laitiers se sont engagés auprès de Bel en signant la « Charte des bonnes pratiques d'élevage ».

UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

Conscient que ses nombreuses relations commerciales dans le monde entier constituent une formidable opportunité de démultiplier les effets de sa démarche RSE, le Groupe a mis en place une politique d'achat responsable dans le but d'entraîner ses fournisseurs dans sa démarche de progrès. Le plan global repose sur une charte élaborée par Bel et présentée à chaque nouveau partenaire lors d'appels d'offres ou au démarrage de relations commerciales. Il comprend également différents programmes : formation des acheteurs, évaluation des fournisseurs et mise en place de plans d'action correctifs conjoints lorsque nécessaire. En particulier, la campagne d'évaluation des fournisseurs sur leur approche RSE s'est prolongée en 2010 auprès d'un nouveau panel de 100 fournisseurs stratégiques, l'objectif étant fixé à 350 à horizon 2012.

La Charte des achats responsables permet d'associer les fournisseurs du Groupe à sa démarche RSE.

Les collaborateurs de Bel Chine soutiennent l'association Couleurs de Chine qui se bat pour la scolarisation des enfants.

Bel Ukraine a mis en place un programme d'éducation à la nutrition dans les écoles de Shotska.

gain
Global Alliance for Improved Nutrition

Lutter contre la malnutrition

Bel a conclu un partenariat avec Gain (Global Alliance for Improved Nutrition), une fondation qui combat durablement la malnutrition dans le monde, et qui dispose d'une expertise reconnue dans l'analyse des besoins nutritionnels des populations les plus défavorisées. Ce partenariat va permettre à Bel d'améliorer ses recettes, afin de contribuer à lutter contre les carences observées dans ces populations. Plusieurs projets ont été initiés, dont un concernant les enfants au Vietnam, et qui devrait voir le jour en 2011.

UNE APPROCHE COLLABORATIVE

Bel s'attache à développer des relations constructives avec les parties prenantes à même de relayer son action ou d'apporter une contribution à sa réflexion : experts, administrations, organisations professionnelles et ONG. Ainsi, fin 2010, Bel a conclu un partenariat important avec Gain.

LA FONDATION D'ENTREPRISE BEL EN FAVEUR DE L'ENFANCE ET DE SON BIEN-ÊTRE

La Fondation a été créée en 2008 par Bel et Unibel, son actionnaire de référence. Son objectif est de prolonger l'action du Groupe par un engagement auprès des enfants et de leurs familles. La philosophie de la Fondation est d'accompagner une mosaïque de petites actions dans les domaines de la promotion de modes d'alimentation équilibrés et de la préservation de l'environnement.

En 2010, une nouvelle étape a été franchie dans son développement : des bourses sont désormais attribuées à des initiatives soutenues par des collaborateurs du Groupe et toujours menées dans des domaines liés à l'enfance. Dix projets ont été retenus et chacun a reçu une bourse pouvant aller jusqu'à 5 000 € : sensibilisation au respect de l'environnement en Slovaquie, développement d'une ferme école à Madagascar, amélioration de la nutrition d'enfants déficients mentaux en Algérie…

Fin 2010, la fondation d'entreprise Bel soutient au total 33 projets dans 18 pays. La description de chacun de ces derniers figure sur son site internet : www.fondation-bel.org.

DES ACTIONS CITOYENNES MENÉES À TRAVERS LE MONDE

Les sites de Bel sont aussi très engagés auprès de leurs communautés locales. À titre d'exemples : l'usine de Shotska, en Ukraine, a renforcé en 2010 son engagement au sein de la ville en lançant « Sharing Smiles – Sharing future ». Ce programme concerne ses collaborateurs, leurs enfants et les enfants de Shotska, au travers de deux problématiques locales clés : l'éducation et l'évolution des comportements alimentaires.

En Haïti, dévastée par un terrible séisme, les équipes de Bel International se sont mobilisées en urgence en acheminant 560 000 portions de La vache qui rit® dans les trois semaines qui ont suivi la catastrophe. Elles participent également à un plan d'aide à la reconstruction aux côtés de deux associations, Initiative Développement et Solidarités International.

En Haïti, Bel International participe au projet de l'association Initiative Développement pour la rescolarisation des enfants.

L'exposition Rewind a rassemblé les œuvres de 12 artistes pour contribuer à rendre l'art contemporain accessible au plus grand nombre.

LAB' BEL ET LE PLAISIR DE L'ART !

Le second axe de la politique de mécénat du Groupe concerne l'art contemporain, en droite ligne avec la culture de l'entreprise familiale, depuis la toute première illustration de La vache qui rit® confiée à l'artiste Benjamin Rabier.

Le Laboratoire artistique de Bel a été créé en 2010 pour partager le plaisir que procure l'art et contribuer ainsi à la mission de l'entreprise : « apporter du sourire dans les familles ». Animé par Laurent Fiévet et Silvia Guerra, Lab'Bel soutient l'art contemporain dans sa production et sa diffusion. L'exposition Rewind a rassemblé à La Maison de La vache qui rit® les œuvres de 12 artistes contemporains sur le thème du retour à l'état d'enfance.

En 2011, le fil rouge du Lab'Bel sera les jeunes artistes. Le Laboratoire sera notamment présent en mai à la foire internationale d'art contemporain de Barcelone et de juin à septembre à La Maison de La vache qui rit® pour les 90 ans de la marque emblématique du Groupe. La collaboration avec La Maison de La vache qui rit® se poursuivra à l'automne avec l'association Orange rouge qui invite des artistes internationalement reconnus ou émergents à créer avec des jeunes en difficulté scolaire ou en situation de handicap. Une partie des œuvres réalisées sera présentée à La Maison de La vache qui rit®.

La fondation d'entreprise Bel

33 projets soutenus par la fondation d'entreprise Bel.

dont **10 bourses** accordées à des projets portés par des collaborateurs.

18 pays à travers lesquels la fondation Bel soutient des projets.

Une entreprise engagée auprès des communautés

Implanté au plus près de ses marchés, le groupe Bel se sent naturellement concerné par les enjeux de société auxquels sont confrontées les communautés avec lesquelles il travaille : producteurs de lait, fournisseurs, distributeurs... Il est par ailleurs attentif à nouer des relations de partenariat avec les acteurs économiques, administratifs et associatifs locaux, et à avancer avec eux dans une démarche qui contribue à un développement économique, social et environnemental durable.

TABLEAUX DE BORD

44 Engagements RSE du Groupe et perspectives
54 Rapport de gestion résumé
56 Comptes de résultats consolidés
57 Bilans consolidés comparés
58 Flux de trésorerie consolidés

ENGAGEMENTS RSE DU

DES PRODUITS AUX BÉNÉFICES NUTRITIONNELS ACCESSIBLES

Concevoir des produits qui apportent un bénéfice nutritionnel adapté aux besoins de chacun, et accessibles au plus grand nombre.

L'importance que Bel donne à la qualité, à la nutrition et à l'accessibilité de ses produits se traduit en 4 axes clés de progrès qui tiennent compte des différents contextes socio-culturels dans lesquels le Groupe opère et des habitudes alimentaires locales de ses consommateurs.

Axes de progrès	Principales réalisations à fin 2010
1. Piloter les systèmes de management garantissant la qualité de nos produits	• En tant qu'acteur international de l'agroalimentaire, Bel se doit d'assurer la qualité et la sécurité alimentaire irréprochables des millions de portions qu'il produit et distribue chaque jour. • La progression du nombre de sites industriels ayant mis en place un système de management certifié (qualité, sécurité alimentaire, environnement et sécurité des personnes) s'est poursuivie avec deux nouvelles certifications en 2010 : ISO 22000 du site de Syrie et ISO 14001 du site du Portugal. • À fin 2010 plus de 80% des sites avaient au moins une certification.
2. Faire progresser la qualité nutritionnelle de nos produits	• Le Groupe a défini, en collaboration avec des experts internationaux en nutrition, des lignes de conduite pour améliorer ses produits, notamment sur les nutriments identifiés comme ayant un impact significatif sur les problématiques de santé publique : les lipides et le sodium d'une part et, d'autre part, le calcium – voire, dans certains pays ou pour certaines cibles, les vitamines (vitamines A, D, B12, etc.) et d'autres minéraux (zinc, iode, etc.). • En 2010, toutes les zones opérationnelles du Groupe ont formalisé des plans de rénovation des formules des marques cœur pour atteindre les objectifs cibles fixés par le Groupe sur ces nutriments. • Des programmes de R&D ont été lancés en support de ces plans de rénovation. • Des premières formules rénovées ont été lancées : - Europe de l'Ouest : formule La vache qui rit® enrichie en calcium, - Bel Foodservice : lancement de gammes adaptées aux personnes âgées en institution avec La vache qui rit® Formule Plus enrichie en protéines, calcium, et vitamine D.
3. Renforcer la naturalité de nos produits	• Les additifs alimentaires sont souvent indispensables à la conception des produits de grande consommation. Néanmoins, ils ont souvent une mauvaise image, notamment auprès des consommateurs occidentaux. • En 2010, un groupe de travail dédié à cette problématique a été créé. Il a établi un état des lieux des additifs présents dans les recettes des marques cœur du Groupe et fait une revue critique sur leur perception par les consommateurs. • À l'issue de ce diagnostic, les programmes de rénovation des formulations de Kiri® et La vache qui rit® ont été précisés, notamment pour réduire voire supprimer les sels de fonte.
4. Rendre nos produits accessibles au plus grand nombre	• Dans les pays émergents, nos recettes et nos présentations sous forme de portions autorisent des modes de conservation hors froid compatibles avec les réalités locales, rendant nos produits accessibles à de nombreux consommateurs.Toutefois, une part encore importante de la population y dispose d'un faible pouvoir d'achat, lui rendant difficile l'accès à une alimentation nutritionnellement variée et équilibrée. Bel a donc lancé un programme très innovant afin de développer une offre encore plus accessible à ces populations. • Un premier projet mobilise des collaborateurs de tous les métiers de Bel au Vietnam. • En 2010, un partenariat a été conclu avec l'ONG Gain (Global Alliance for Improved Nutrition) pour s'assurer que la formulation de cette gamme pourra contribuer à lutter contre les carences observées chez les enfants au Vietnam. • Des études ont débuté sur les attentes des populations peu favorisées au Brésil et au Sénégal.

GROUPE ET PERSPECTIVES

Engagements 2011 et perspectives

- À partir de 2011, le Groupe retiendra un organisme de certification unique (tous sites/toutes certifications) ce qui permettra un cadrage harmonisé des démarches de certifications : la direction RSE sera impliquée dans ce cadrage afin de s'assurer que les processus seront mis en œuvre pour concourir à l'atteinte des objectifs RSE prioritaires.
- D'ici 2015, tous les sites auront mis en place un système de management de la sécurité alimentaire reconnu par le GFSI, dont 56% dès 2011.
- Tout nouveau site (création ou rachat) devra obtenir la certification ISO 22000 dans un horizon de 2 ans après son intégration dans le Groupe.

- Dès 2011, les premières études consommateurs valideront les performances organoleptiques des formules en cours de rénovation :
  - Europe et Moyen-Orient : formule Kiri® avec moins de lipides (matières grasses),
  - Europe : formule La vache qui rit® Light avec moins de sodium.
- De nouvelles formules rénovées seront lancées courant 2011 :
  - Moyen-Orient : formule La vache qui rit® enrichie en zinc et vitamines B12,
  - Ukraine : formule La vache qui rit® enrichie en vitamines A, D3, E.
- Les USA poursuivront leur programme de réduction progressive du taux de sodium sur The Laughing Cow® Light & Regular.
- En 2011, Bel Foodservice lancera une formule La vache qui rit® spécialement adaptée pour la restauration scolaire (lipides, calcium et vitamine D).
- Enfin, toujours en 2011, la France officialisera ses engagements par le dépôt d'une Charte d'engagement volontaire de progrès nutritionnel pour Kiri® et La vache qui rit®.

- Les programmes R&D seront renforcés pour réduire voire supprimer les sels de fonte.
- Dès 2011, les premières évaluations consommateur des qualités organoleptiques de formules Kiri® et/ou La vache qui rit® avec moins d'additifs (réduction du nombre de E) seront réalisées dans différents pays.
- En parallèle, un plan d'action sera lancé pour réduire les colorants présents dans la croûte du Leerdammer®.
- Enfin, une formule Mini Babybel® au Cheddar sans conservateur sera lancée mi 2011.

- En 2011, la gamme de produits spécialement adaptée aux besoins nutritionnels de la population sera lancée au Vietnam.
- Le partenariat avec Gain sera élargi à plusieurs zones du Groupe pour profiter de l'expertise de cette ONG et développer des offres mieux adaptées aux besoins des populations concernées.

DES MARQUES RESPONSABLES ET ENGAGÉES

Donner à nos marques un rôle de « vecteur de progrès sociétal » par une communication responsable et un engagement dans les enjeux de société.

Les marques du Groupe s'adressent quotidiennement, par de multiples moyens de communication, à des millions de personnes – enfants et adultes – avec lesquelles elles entretiennent une forte relation de proximité et de confiance. Cette prise de parole confère une responsabilité importante au Groupe vis-à-vis de tous ceux que touchent ses messages.

Axes de progrès	Principales réalisations à fin 2010
1. Engager nos marques dans des actions sociétales et environnementales	• Afin que l'engagement sociétal des marques nourrisse leur positionnement respectif, une réflexion «pilote» a été initiée avec une agence de communication du Groupe pour définir la mission «sociétale» de la marque La vache qui rit®.
2. Concevoir des campagnes de communication responsables	• La Charte Bel pour une communication responsable est maintenant diffusée à l'ensemble de la population marketing et est insérée dans les contrats passés avec nos prestataires et partenaires externes. • Depuis 2010, une procédure a été mise en place pour que les publicités développées sur les marques cœur soient soumises à l'avis de la direction RSE. • En France, où la publicité sur le lieu de vente (PLV) est un support de communication très employé, un comité RSE dédié a été créé en 2010 pour réduire les impacts environnementaux de ces supports. La France est par ailleurs très impliquée dans le groupe de travail mené par l'Union Des Annonceurs (UDA) en faveur d'une communication responsable.
3. Donner aux consommateurs des informations claires et pertinentes	• Informations nutritionnelles - De plus en plus conscients du lien entre l'alimentation et la santé, les consommateurs s'intéressent davantage à la composition des produits qu'ils consomment et leurs attentes en matière d'information nutritionnelle sont croissantes. - Depuis toujours, les données présentées en matière de nutrition sur nos étiquettes et sur tous les supports de communication font l'objet de règles strictes et précises définies par le Groupe dans le respect des réglementations locales. - En 2010, le Groupe s'est intéressé aux possibilités que peuvent offrir les nouvelles technologies. Ainsi, la France a participé aux côtés de l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires) au projet Proxi produit du groupe GS1 pour profiter des opportunités offertes par les smartphones pour donner aux consommateurs une information nutritionnelle plus précise que celle véhiculée sur l'espace limité de nos emballages. • Informations environnementales - En France, Bel participe de façon active depuis leur création en 2009 aux groupes de réflexion ADEME AFNOR (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie/Association Française de NORmalisation) sur un projet d'affichage environnemental. - Fort des résultats de ses analyses de cycle de vie, le Groupe a participé activement au sein de l'Interprofession aux modes de répartition des allocations produits/coproduits.

Engagements 2011 et perspectives

- Les missions sociétales respectives des marques La vache qui rit®, Kiri® et Mini babybel® seront progressivement partagées avec les équipes marketing opérationnelles.
- Une question sur la perception par les consommateurs de l'engagement sociétal de nos marques sera introduite dans le baromètre de tracking lancé dans tous les pays majeurs du Groupe. La première vague – point 0 – aura lieu dès 2011.
- Comme par le passé, des actions locales continueront à être conduites : par exemple, au Royaume-Uni, l'action de soutien de la marque Mini Babybel® au Red Nose day Comic Relief sera renouvelée en 2011.

- Au-delà de la Charte de communication responsable, la dimension RSE qui touche toutes les composantes du marketing Mix (nutrition, éco-conception des emballages, promotions responsables, PLV...), sera progressivement intégrée dans toutes les sessions du programme de formation Belmark dédié à toute la population marketing du Groupe.
- Des règles d'éco-conception des PLV seront présentées à l'ensemble des marketeurs de l'équipe France.

- Informations nutritionnelles
  - L'étiquetage nutritionnel de nos produits sera progressivement modifié :
    - l'étiquetage énergie, lipides, glucides et protéines pour 100 g sera étendu à l'ensemble des produits d'ici 2015,
    - l'étiquetage des nutriments sera affiché à la portion (en sus des 100 g) pour Kiri®, La vache qui rit®, Babybel®, Boursin® et Leerdammer® (sous réserve de la place suffisante sur les étiquettes) lors des rénovations d'emballage,
    - l'étiquetage des nutriments sodium, fibres, sucres et acides gras saturés sera progressivement généralisé pour Kiri® et La Vache qui rit® en France.
  - Le travail de collaboration avec l'ANIA et GS1 sur les Smartphones sera poursuivi.

- Informations environnementales
  - Le Groupe poursuivra sa collaboration au sein de l'Interprofession pour que les données environnementales transmises à terme au consommateurs soient pertinentes et justes.

DES ACTIVITÉS À L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE RÉDUITE

Réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble de nos activités, qu'elle soit directement liée ou non à la fabrication de nos produits.

Les analyses du « cycle de vie » conduites sur nos 5 marques cœur ont permis au Groupe de préciser le cadre de sa politique environnementale, tant en termes d'impacts à mettre sous surveillance que de domaines d'action à traiter en priorité.

Axes de progrès	Principales réalisations à fin 2010
1. Développer des emballages éco-conçus	• L'indicateur « poids d'emballage total pour 100g de fromage emballé » a été renseigné sur tous les produits des marques cœur La vache qui rit®, Kiri®, Boursin® et Mini Babybel® fabriqués en France. • Tout au long de 2010, le comité RSE Emballage du Groupe a poursuivi le pilotage et l'instruction de nombreux projets de réduction à la source avec de forts enjeux environnementaux et a initié de nouveaux projets ; la plupart d'entre eux nécessitant une modification profonde de l'outil de production, les premiers déploiements se feront à partir de 2012. • Afin de réduire l'empreinte environnementale des 900 tonnes d'aluminium mis chaque année sur le marché français, Bel a rejoint fin 2009 le CELAA (Club des Emballages Légers en Aluminium et en Acier) dont l'objectif est de faire créer une filière nationale de retraitement des micro-déchets ménagers en aluminium. • En France, Bel participe régulièrement à différents groupes de travail du CNE (Conseil National de l'Emballage) dont l'une des missions est d'être moteur dans l'élaboration d'une politique responsable d'éco-conception des produits de consommation.
2. Réduire l'empreinte environnementale de nos produits	• Les démarches d'amélioration continue pour la réduction des 4 impacts environnementaux identifiés comme majeurs ont permis d'obtenir des résultats très satisfaisants : entre 2008 et 2010, les consommations d'eau (m^3/t) ont été réduites de 10,4 %, les consommations d'énergie fossile (TEP/t) de 7,8 %, les émissions de gaz à effet de serre (kg eq CO_2/t) de 7,3 % et les déchets mis en décharge (kg/t) de 8,9 %. • Deux projets majeurs – Wasabel (WAter SAvings Bel) économies d'eau et Esabel (Energy SAving Bel) économies d'énergies – ont été mis en place. En 2010, le site de Syrie a été choisi comme pilote du projet Wasabel. • Réduire l'empreinte environnementale passe aussi par la sélection des matières premières. Dès 2010, le Groupe s'est engagé à n'acheter que de l'huile de palme certifiée RSPO (hors Ukraine).
3. Réduire l'empreinte environnementale du transport et de l'entreposage de nos produits	• Un comité RSE *Supply chain* réunissant chaque trimestre des représentants de toutes les zones du Groupe a été créé afin de préciser nos axes de progrès dans ce domaine. • 2 axes prioritaires ont été retenus : réduire l'impact environnemental de chaque tonne transportée et réduire les impacts générés par le stockage sur nos sites. • Bel France poursuit ses travaux au sein du Club Demeter Environnement et Logistique dont l'objectif est de promouvoir et de mettre en œuvre des actions concrètes, mesurables et respectueuses des trois enjeux du développement durable.
4. Réduire l'empreinte environnementale de nos collaborateurs	• Après la mise en place du tri sélectif et l'adoption du papier recyclé au siège de Paris, un diagnostic des autres gestes éco-citoyens pouvant être encouragés dans tous les sites tertiaires du Groupe a été effectué.

Engagements 2011 et perspectives

- Afin de renforcer la mise en œuvre et le déploiement de sa politique d'éco-conception emballage, un expert sera recruté.
- L'alimentation d'une base de données emballage se poursuivra (extension géographique/extension du nombre de produits analysés/ indicateurs de suivi de performance autres que l'indicateur poids).
- À terme, des objectifs cibles sur ces indicateurs devront être fixés par type de présentation (portions sous aluminium, barquettes, cartons de regroupement...).
- Dès 2011, un manuel d'éco-conception à destination des développeurs emballage, des équipes marketing et des acheteurs d'emballages sera rédigé et diffusé.
- Les projets de réduction à la source initiés en 2010 seront poursuivis, certains d'entre eux donnant lieu à des pilotes industriels pour en mesurer la faisabilité. De nouveaux projets seront initiés par le comité RSE Emballage.
- Dans le cadre du CELAA, Bel financera tout au long de l'année 2011 un test dans le Lot (France) pour inciter les citoyens au tri des micro-déchets en aluminium pour qu'ils puissent être recyclés.

- L'objectif est de déployer les projets Wasabel et Esabel sur l'ensemble des sites d'ici 2013 :
  - Dès 2011, Wasabel sera déployé sur 8 sites et Esabel sur 9 sites.
  - D'ici 2013, 20 sites seront certifiés ISO 14001 *vs* 8 sites actuellement.
- En outre, des projets ponctuels continueront à être mis en place pour concourir à l'atteinte des objectifs globaux : en France (Cléry) un projet de chaudière biomasse, au Maroc une étude sur un approvisionnement en énergie d'origine renouvelable (éoliennes) et en France, à Sablé, un partenariat local pour la production et la valorisation de biogaz.
- Enfin, un travail en R&D sera renforcé pour substituer à l'huile de palme entrant dans nos formulations des huiles végétales plus respectueuses de l'environnement.

- Dans un premier temps, la politique RSE *Supply chain* se focalisera sur l'empreinte environnementale du transport primaire, c'est-à-dire du transport au départ de nos usines.
- Dès 2011, un acheminement fer route en partenariat avec STEF-TFE depuis nos sites de production de l'Ouest de la France jusqu'au dépôt lyonnais de Givors sera expérimenté.

- Dès 2011, tous les collaborateurs du Groupe seront sensibilisés, par un manuel dédié, aux comportements éco-citoyens.
- En France, le lancement d'un bilan carbone (siège + usines) se fera en 2011 ou 2012, l'échéance étant liée à la publication du décret de l'article 75 de la loi Grenelle II précisant périmètre et mode de calcul.

UNE ENTREPRISE ENGAGÉE AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS AU SEIN DESQUELLES ELLE OPÈRE

Intégrer les communautés pour contribuer ensemble à un développement économique, social et environnemental durable.

Implanté au plus près de ses marchés, le groupe Bel se sent naturellement concerné par les enjeux de société auxquels sont confrontées les communautés avec lesquelles il travaille. Il est par ailleurs attentif à nouer des relations de partenariat avec les acteurs économiques, administratifs et associatifs locaux, et à avancer avec eux dans une démarche qui contribue à un développement économique, social et environnemental durable.

Axes de progrès	Principales réalisations à fin 2010
1. Favoriser le développement d'une filière laitière durable	• La sensibilisation et la formation à la RSE des techniciens de production laitière intervenant auprès de nos producteurs s'est poursuivie en 2010.
2. Partager nos engagements RSE avec nos fournisseurs et clarifier nos attentes vis-à-vis d'eux	• L'évaluation des pratiques et performances RSE d'un panel de nos fournisseurs stratégiques a été lancée dès 2009 avec l'aide d'Éco Vadis. En 2010, 100 nouveaux fournisseurs ont été évalués, venant s'ajouter aux 150 déjà évalués en 2009. • La Charte des achats responsables a été diffusée en interne à l'ensemble des managers du Groupe et à nos fournisseurs, lors de consultations, appels d'offres, ou au début d'une relation commerciale. Une clause RSE a été ajoutée dans les appels d'offres et les contrats. • Une partie spécifique à la RSE a été intégrée au cursus de formation Achats dispensé à l'intégralité de la population achats du Groupe au 1er semestre 2010. • Enfin, en 2010, Bel a signé la Charte de la médiation du Crédit et de la CDAF, l'association des acheteurs de France, régissant les relations entre les grands donneurs d'ordre et les PME (périmètre France).
3. Travailler conjointement avec nos distributeurs pour satisfaire les attentes dans le domaine de la RSE des consommateurs	
4. Construire des relations de confiance avec les acteurs de la société civile	• En matière de nutrition, le Groupe s'est ouvert à de nombreuses parties prenantes externes et a créé un comité scientifique pluridisciplinaire et international permanent. Bel s'est rapproché de Gain (Global Alliance for Improved Nutrition) et de l' ADA (American Dietetics Association) et participe aux travaux de l'Institut Fromages et Santé en France. • En matière d'emballage, Bel s'est toujours ouvert à l'expertise de partenaires divers : Éco-Emballage, le CNE (Conseil National de l'Emballage) et plus récemment le CELAA (Club des Emballages Légers en Aluminium et en Acier) qui réunit tous les acteurs de la filière concernés par le retraitement et le recyclage de l'aluminium. • Bel participe à de nombreux projets de recherche. En 2010, Bel a contribué à la réflexion prospective INRA-CIRAD sur une alimentation durable – dans le cadre du projet Dualine.
5. Fournir à nos actionnaires de nouveaux indicateurs d'aide à la décision « durable »	• Une direction RSE a été créée en 2010 pour définir, promouvoir et mettre en œuvre au sein du Groupe la politique RSE et ses axes de progrès. • La fonction RSE est désormais representée au sein du Comité de direction du Groupe.
6. Développer une politique de mécénat en faveur des enfants	• La Fondation d'entreprise Bel a été créée fin 2008. Son objectif est de prolonger l'action du Groupe par un engagement auprès des enfants et de leurs familles. • En 2010, pour la première fois, des bourses ont été attribuées à des initiatives soutenues par des collaborateurs du Groupe dans des domaines liés à l'enfance. • Fin 2010, la fondation d'entreprise Bel soutenait au total 33 projets dans 18 pays, dont 10 bourses collaborateurs. • En parallèle, certaines entités ont poursuivi des actions locales : Bel International en Haïti, Bel Tchéquie dans les services hospitaliers pédiatriques, Bel Royaume-Uni avec l'opération Walking Bus, Bel Ukraine dans les écoles pour développer les connaissances nutritionnelles des enfants.

Engagements 2011 et perspectives

- À partir des principaux leviers identifiés dans les ateliers laitiers pour diminuer les impacts environnementaux, le département Achats lait du Groupe étudiera avec l'aide d'un partenaire expert des plans d'actions à proposer aux producteurs de lait en France et aux Pays-Bas.

- Le déploiement de la 3e et dernière phase d'évaluation des fournisseurs aura lieu en 2011 avec un nouvel échantillon de 100 fournisseurs évalués : conformément à nos objectifs, 350 fournisseurs stratégiques auront ainsi été évalués en 3 ans.
- Sur le panel évalué en 2009 et 2010, les plans d'amélioration seront poursuivis auprès des fournisseurs concernés.
- Dès 2011, le programme de formation aux Achats responsables sera étendu auprès des acheteurs décentralisés.

- L'analyse des priorités RSE de nos principaux distributeurs sera menée afin d'étudier les possibles programmes d'actions communes.

- Bel souhaite, dans les années à venir, renforcer des relations de confiance et partager avec des ONG expertes sa vision sur les enjeux RSE. (Gain, Let's move...).
- Bel souhaite renforcer sa participation dans des travaux de recherche : à titre d'exemple, à partir de 2011, Bel participera aux travaux de L'IEED (Institut d'excellence des énergies décarbonées) et de Climat Air Energie du campus Paris Saclay.
- Bel continuera à participer à tous les comités interprofessionnels touchant aux problématiques RSE (ANIA - Association Nationale des Industries Alimentaires, IFN - Institut Français pour la Nutrition, ILEC - Institut de Liaisons et d'Études des industries de Consommation, ATLA - Association de la Transformation LAitière française, EDA - European Dairy Association, CNIEL - Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière).

- Au-delà des indicateurs de pilotage mis en place par chacun des référents métiers RSE, des indicateurs agrégés seront progressivement définis et proposés aux décisionnaires comme outils de pilotage et de suivi des actions engagées.
- Une gouvernance précisant les modes d'arbitrage des décisions du Groupe au regard de la RSE sera mise en place.

- En 2011, la fondation d'entreprise Bel poursuivra ses actions et notamment les appels à projet des collaborateurs.

UNE ENTREPRISE À L'ÉCOUTE DE SES COLLABORATEURS

Garantir les conditions d'épanouissement et de développement de nos collaborateurs.

Le groupe Bel reconnaît le rôle clé que tiennent ses collaborateurs dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et pense que l'entreprise est une communauté qui doit concourir à leur bien-être, à leur épanouissement et à leur développement.

Axes de progrès	Principales réalisations à fin 2010
1. Promouvoir la diversité et l'égalité de traitement	• Des programmes pilotes en faveur de l'emploi des handicapés ont été lancés dans 6 sites.
2. Favoriser le bien-être au travail	• Un groupe de managers du Groupe, qui ont apporté leur expérience et leur vision acquises dans différents pays et différents métiers, a construit une charte sociale formalisée autour de quatre thèmes sur lesquels vont s'engager Bel, les managers et l'ensemble des collaborateurs. • De nombreuses initiatives locales ont été menées sur différents sites.À titre d'exemples : - En France, une enquête sur le « bien vivre au travail » et les risques psychosociaux a été conduite. En outre, un accord sur les seniors et notamment les salariés ayant travaillé au moins 15 ans en équipe alternée, selon un rythme dit «des 2/8» a été signé. - Au Portugal, à l'usine de Vale de Cambra, une expérimentation de 6 mois a été conduite avec un psychologue afin d'évaluer les risques psychosociaux. - La filiale au Royaume-Uni a adopté des horaires de travail flexibles pour favoriser la vie de famille et distribue des «Childcare Vouchers»: bons pour contribuer aux frais de garde de l'enfant en crèche; en outre cette filiale a mis en place un « Employee Assistance Program » offrant un service de conseil et d'assistance aux collaborateurs pour leurs problèmes quotidiens, tant professionnels que personnels (ex. : stress, endettement, ...).
3. Assurer une protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe	• Le Groupe souhaite développer des programmes de protection sociale de bon niveau et adaptés aux contextes sociaux de chacun de nos pays d'implantation : un état des lieux de l'ensemble des avantages sociaux proposés aux collaborateurs dans les 32 pays d'implantation du Groupe a été effectué, ce qui a permis la comparaison de ces avantages et de définir des plans d'action. • Un socle minimum d'avantages sociaux (décès, congés payés, frais de santé, maintien de salaire en cas de maladie ou accident du travail et retraite) a été validé par la direction générale.
4. Garantir santé et sécurité à toutes les personnes intervenant sur les sites de Bel	• Le projet « zéro accident » a été lancé après un diagnostic «santé-sécurité» effectué sur l'ensemble des zones. • Une politique «santé-sécurité» commune pour toutes les filiales a été validée.Une première phase de sensiblisation a été réalisée via notamment le journal d'information interne Dailybel traduit dans 12 langues. • Des projets pour renforcer la prévention des risques ont été développés sur de nombreux sites : Pologne, Slovaquie, Égypte, Syrie, Maroc, France,... • Enfin, la sécurité des équipements et des bâtiments a été renforcée – Pologne, sites Moyen-Orient Nord Afrique, France et Pays-Bas.
5. Mobiliser les collaborateurs autour des enjeux du développement durable	• La démarche RSE a été formalisée autour de 5 piliers et de plus de 20 axes de progrès. La plupart de ces axes sera « portée » par des experts métiers issus des directions corporate (ressources humaines, marketing et innovation, communication, direction industrielle,...) qui se sont vus confier une mission RSE. • Dès 2010 les principales filiales – représentant 75 % du chiffre d'affaires du Groupe – ont témoigné de leur engagement dans la démarche du Groupe en émettant leur propre feuille de route RSE.

Engagements 2011 et perspectives

- En France, un plan d'action favorisant l'insertion des personnes en situation de handicap sera mis en place (à horizon 2/3 ans).
- Le Groupe favorisera toutes les initiatives locales en faveur des personnes handicapées.
- Pour la population des managers exécutifs, le Groupe a pour objectif de tendre vers la parité Français/non Français et hommes/femmes.

- Dès 2011, la charte sociale sera déployée progressivement auprès de tous les collaborateurs.
- En France, une première action tenant compte des résultats de l'enquête sur le « bien vivre au travail » sera mise en place début 2011: la possibilité pour les cadres du siège de travailler de chez eux sous certaines conditions (télétravail). Un bilan est prévu en fin d'année en vue d'une extension du dispositif.
- Le Groupe souhaite définir des règles de vie au travail visant à favoriser un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle pour l'ensemble des collaborateurs. Cette dimension sera tout particulièrement prise en compte dans la cadre du déploiement de nouveaux outils bureautiques (programme «New age») en 2011.

- Les premières actions d'alignement verront le jour dès 2011. L'alignement sur le socle minimum d'avantages sociaux dans chacun des 32 pays se mettra en place jusqu'à fin 2012.

- La politique «santé-sécurité» du Groupe va être déployée avec la mise en place et le suivi d'indicateurs clés sur tous nos sites. L'ensemble des collaborateurs sera sensibilisé au respect de 10 bonnes pratiques fondamentales.
- En France, des formations sur le comportement «santé-sécurité» seront lancées auprès des managers puis de tous les collaborateurs.
- Enfin, 8 nouveaux sites seront certifiés OHSAS en 2011.

- 2011 verra la mise en place d'outils pour que l'ensemble des collaborateurs puisse s'approprier la démarche RSE : un site dédié à la RSE, « unsourirepourlaplanete.com », disponible en anglais et en français, relayera les engagements du Groupe et mettra en avant les « bonnes pratiques » (ouvert en 2011).
- Ce site comprend un espace privé qui permettra aux collaborateurs de disposer d'informations qui leur sont dédiées. Des experts y prendront régulièrement la parole sur divers sujets en lien avec le développement durable, leurs avis nourrissant ainsi de façon régulière le site.
- Un référentiel RSE permettant l'auto-évaluation des entités sur chacun des axes de progrès de la démarche RSE sera élaboré en 2011. En complément de ce référentiel, un guide à destination des entités opérationnelles les aidera pour la construction de feuilles de route homogènes.
- Des correspondants RSE locaux seront progressivement identifiés, dès 2011, dans des entités pilotes (France, Royaume-Uni, Allemagne, zone Amériques).
- Ces pays établiront des feuilles de route courant 2011, l'objectif étant que toutes les entités aient émis une feuille de route locale (au plus tard fin 2012).

RAPPORT DE GESTION
RÉSUMÉ

En 2010, l'activité du Groupe s'est développée en volume et en chiffre d'affaires, grâce à des politiques commerciales adaptées sur les différents marchés.

UNE PROGRESSION REMARQUABLE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Hors effets de change et de périmètre, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 7,3 %, portée par des progressions à deux chiffres des marchés hors Europe. Le résultat opérationnel, à 195 millions d'euros, est en progression marquée grâce aux résultats courants de ces mêmes marchés hors Europe, et à la réduction des charges non récurrentes, passées de 47 millions d'euros en 2009 à 16 millions d'euros en 2010.

Comme annoncé lors de la publication des comptes semestriels, la marge opérationnelle s'est fortement dégradée au second semestre, en particulier sous l'effet de la hausse soudaine et sévère des prix des matières premières et de la dépréciation complémentaire de certains actifs en Europe de l'Est.

Après la prise en compte des charges financières nettes – en diminution de 18 % grâce essentiellement au désendettement du Groupe – et d'une charge d'impôts en très forte hausse à 57 millions d'euros, le résultat net part du Groupe progresse, à 116 millions d'euros, contre 85 millions d'euros un an plus tôt.

La structure financière du Groupe s'est renforcée sur l'exercice : les capitaux propres totaux du Groupe s'établissent à 1 009 millions d'euros au 31 décembre 2010 (902 millions au 31 décembre 2009), et la dette financière nette a été ramenée à 240 millions d'euros en fin de période, soit un désendettement net de 117 millions d'euros. Dans le contexte de hausse du prix des matières premières et des impôts payés, cette bonne performance a été réalisée grâce à la maîtrise du besoin en fonds de roulement et des investissements.

DIVIDENDES

Le Conseil d'administration du 23 mars 2011 a proposé la distribution d'un dividende de 6,0 euros par action qui sera versé le mercredi 18 mai 2011, après approbation par l'assemblée générale annuelle convoquée pour le jeudi 12 mai prochain.

UNE ACTIVITÉ SOUTENUE PAR LA FORTE VITALITÉ DES MARQUES CŒUR ET UN FORT DÉSENDETTEMENT POUR LA SECONDE ANNÉE CONSÉCUTIVE

PERSPECTIVES 2011
Après une année 2010 remarquable sur le plan du développement et de la rentabilité, le Groupe aborde l'exercice 2011 dans un environnement très perturbé.

À la hausse continue du prix des matières premières constatée depuis la seconde moitié de l'année 2010, s'ajoute une situation politique et sociale instable dans un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère.

Malgré les mesures opérationnelles déjà engagées, ces facteurs conjoncturels vont peser sur l'activité et la profitabilité de l'exercice.

Néanmoins, fort d'une situation financière solide, de collaborateurs impliqués, de la valeur de ses marques mondiales et d'une politique d'innovations ambitieuse et imaginative, le Groupe réaffirme son objectif d'améliorer en 2011 ses positions sur le marché des fromages de marques et son ambition de satisfaire toujours plus de nouveaux consommateurs.

Résultats 2010

2 418 millions d'euros de chiffre d'affaires

195 millions d'euros de résultat opérationnel

116 millions d'euros de résultat net part du Groupe

Chiffres clés

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 418	2 221	+ 8,9
Résultat opérationnel	195	149	+ 30,7
Résultat net part du Groupe	116	85	+ 37,0

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

comparés au 31 décembre 2010

(en milliers d'euros)	Décembre 2010	Décembre 2009
Chiffre d'affaires	2 417 512	2 220 655
Coût des produits et services vendus	(1 662 870)	(1 517 065)
Marge brute	754 642	703 590
Frais commerciaux et de distribution	(366 125)	(340 124)
Frais de recherche et développement	(15 614)	(17 610)
Frais généraux et administratifs	(162 401)	(150 838)
Autres charges et produits opérationnels	438	912
Résultat des activités courantes	210 940	195 930
Autres charges et produits non courants	(16 165)	(46 950)
Résultat opérationnel	194 775	148 980
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1 816	4 171
Coût de l'endettement financier brut	(19 059)	(25 278)
Coût de l'endettement financier net	(17 243)	(21 107)
Autres produits et charges financiers	(2 847)	(3 479)
Résultat avant impôt	174 685	124 394
Charge d'impôt	(56 942)	(36 770)
Résultat net de l'ensemble consolidé	117 743	87 624
Intérêts minoritaires	(1 363)	(2 670)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	116 380	84 954
Résultat net par action *(en euros)*	17,03	12,43
Résultat net dilué par action *(en euros)*	16,96	12,32

BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

au 31 décembre 2010 avant affectation du résultat

ACTIFS *(en milliers d'euros)*	Décembre 2010	Décembre 2009
ACTIFS NON COURANTS		
Écarts d'acquisition	389 187	382 523
Autres immobilisations incorporelles	305 623	311 234
Immobilisations corporelles	539 988	549 419
Actifs disponibles à la vente	51 884	38 357
Autres actifs financiers	3 975	1 192
Prêts & avances	7 178	7 157
Clients & autres créances	79	1 721
Actifs d'impôts différés	11 128	11 657
Actifs non courants destinés à être cédés		578
Total	1 309 042	1 303 838
ACTIFS COURANTS		
Stocks et en-cours	223 923	178 529
Clients et autres créances	410 255	386 191
Autres actifs financiers	498	361
Prêts & avances	290	177
Actifs d'impôts courants	33 723	27 336
Trésorerie et équivalents de trésorerie	139 939	116 281
Total	808 628	708 875
TOTAL DE L'ACTIF	2 117 670	2 012 713

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF *(en milliers d'euros)*	Décembre 2010	Décembre 2009
Capital	10 308	10 308
Primes	21 967	21 967
Réserves	958 203	846 491
Actions propres	- 7 390	- 7 390
Capitaux propres (part du Groupe)	983 088	871 376
Intérêts minoritaires	25 596	30 520
Capitaux propres	1 008 684	901 896
PASSIFS NON COURANTS		
Provisions	10 577	8 729
Avantages du personnel	38 789	36 105
Passifs d'impôts différés	151 546	140 816
Passifs de location financement supérieurs à un an	1 180	0
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	323 142	409 973
Autres passifs	36 344	33 529
Total	561 578	629 152
PASSIFS COURANTS		
Provisions	17 520	16 016
Avantages du personnel	2 264	1 947
Passifs de location financement inférieurs à un an		82
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	49 754	54 691
Autres passifs financiers	12 320	11 010
Fournisseurs et autres dettes	421 696	364 325
Passifs d'impôts exigibles	37 765	25 085
Concours bancaires et autres emprunts	6 089	8 509
Total	547 409	481 665
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	2 117 670	2 012 713

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2010 *(en milliers d'euros)*

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		Décembre 2010	Décembre 2009
Résultat avant impôts		*174 685*	*124 394*
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		92 272	121 602
Plus ou moins values de cession		- 370	5 813
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		18 191	23 876
Autres éléments non monétaires du résultat		5 506	- 133
Marge brute d'autofinancement		290 284	275 552
Variation des stocks, créances et dettes courants		- 7 097	- 4 990
Variation des créances et dettes non courantes		3 106	666
Impôts sur le résultat payés		- 44 946	- 20 753
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	*(1)*	241 347	250 475
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'activités (périmètre)		- 2 956	- 1 184
Cessions d'activités (périmètre)		270	
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 63 856	- 78 922
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2 533	1 467
Subventions d'investissement encaissées		0	2 442
Acquisitions d'actifs financiers		- 3 554	- 1 860
Cessions d'actifs financiers		2 134	1 792
Intérêts reçus		0	
Dividendes reçus		916	545
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	*(2)*	- 64 513	- 75 720
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés		- 40 112	- 23 520
Intérêts payés		- 19 107	- 24 375
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		- 80	- 98
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		- 6 875	431
Émissions d'emprunts et dettes financières		25 655	13 744
Remboursements d'emprunts et dettes financières		- 109 882	- 276 603
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	*(3)*	- 150 401	- 310 421
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	*(1)+(2)+(3)*	26 433	- 135 666
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		107 724	235 051
Incidence des variations des cours des devises		- 489	- 2 147
Autres éléments sans effet de trésorerie		0	10 486
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture		133 668	107 724
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement		99 162	62 206
Disponibilités		40 595	54 027
Concours bancaires		- 6 089	- 8 509
TOTAL		133 668	107 724

POUR EN SAVOIR PLUS SUR BEL
www.groupe-bel.com

ET SUR LA POLITIQUE RSE DU GROUPE
www.unsourirepourlaplanete.com

CONTACTS GROUPE BEL

- **Guillaume Jouët – Directeur Communication, Affaires publiques et Développement durable**
  Tél. : +33 (0)1 40 07 72 50 – Adresse e-mail : communication@groupe-bel.com
- **Frédérique Gaulard – Directrice RSE**
  Tél. : +33 (0)1 40 07 72 50 – Adresse e-mail : rse@groupe-bel.com
- **Fromageries Bel**
  Siège social 16, boulevard Malesherbes 75008 Paris - Tél. : + 33 (0)1 40 07 72 50
  Société anonyme au capital de 10 308 502,50 € - RCS Paris B 542 088 06

Conception – réalisation : sequoia Tél. : +33 (0)1 53 23 35 35 ; **Crédits photos :** Alistair Berg / Getty, Guilain Grenier / Windreport, Getty, Stéphane Remael / La Company, Gérard Uféras, Photothèque groupe Bel, DR.

Ce rapport annuel a été imprimé par un imprimeur imprim'vert sur un papier qui respecte des normes environnementales strictes PEFC.

PEFC (Program from Endorsement of Forest Certification) est une marque de certification de gestion forestière, visant à contribuer à la gestion durable des forêts.

Du sourire à partager