



**2011**

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



**Du sourire à partager**

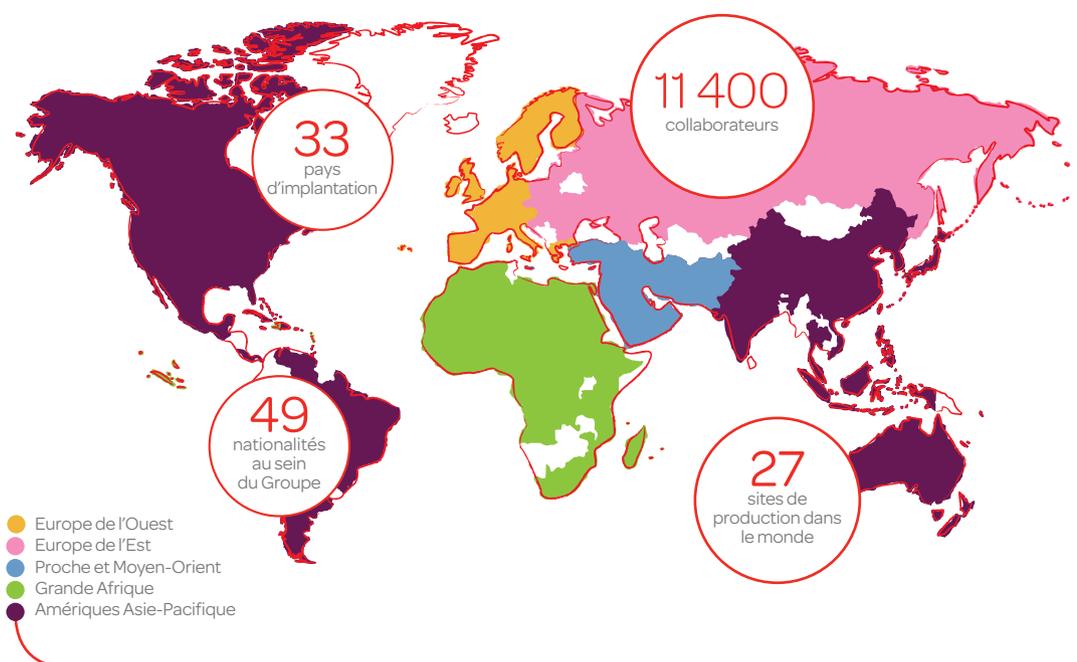


# L'essentiel du groupe Bel

La mission de Bel est d'apporter du sourire dans toutes les familles grâce au plaisir que procurent ses produits, élaborés avec le meilleur du lait. Une mission exigeante qui guide au quotidien 11 400 collaborateurs animés par les cinq valeurs fondamentales du Groupe : l'éthique, l'esprit d'innovation, l'enthousiasme, la compétence et la cohésion.

## Une présence internationale dans plus de 120 pays

Les fromages Bel sont commercialisés sur tous les continents. Pour être au plus près de ses consommateurs, Bel s'est implanté au sein de ses principaux marchés.



## 1 milliard de consommateurs en 2020

Les produits Bel sont aujourd'hui consommés par 400 millions de personnes dans le monde. Le Groupe vise une population d'un milliard de consommateurs à horizon 2020. Cette ambition en lien avec la mission de Bel repose sur une volonté d'innovation constante afin que les bénéfices du lait soient accessibles au plus grand nombre.



## Un portefeuille de marques exceptionnel

Bel est le spécialiste mondial du fromage en portions et possède un portefeuille de marques unique composé de cinq marques cœur mondiales (La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer®, Boursin®), de huit marques internationales (comme Apéricube® ou Picon®) et 17 marques nationales. Ce sont au total 30 marques adaptées aux différents contextes alimentaires et aux modes de consommation partout dans le monde.

## 5 piliers au cœur de la politique de RSE du Groupe

Bel place sa responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de sa stratégie de développement et engage l'ensemble de ses collaborateurs à participer à ce projet fédérateur d'amélioration continue. Le Groupe a structuré sa démarche autour de 5 piliers qui sont autant de priorités exprimées vis-à-vis de ses parties prenantes : consommateurs, collaborateurs, partenaires ou fournisseurs mais aussi l'ensemble des communautés dans lesquelles le Groupe est implanté.



- 
- 02 Message du président
  - 04 Gouvernance
  - 06 Résultats financiers
  - 08 Stratégie et marchés
  - 12 Revue des marques
  - 16 Stratégie et approche RSE

## **18 DES MARQUES COMPLICES ET RESPONSABLES**

- 20 Multiplier les sourires dans le monde
- 22 L'innovation au service du consommateur
- 24 La sécurité et l'information des consommateurs

## **26 UN ÉTAT D'ESPRIT**

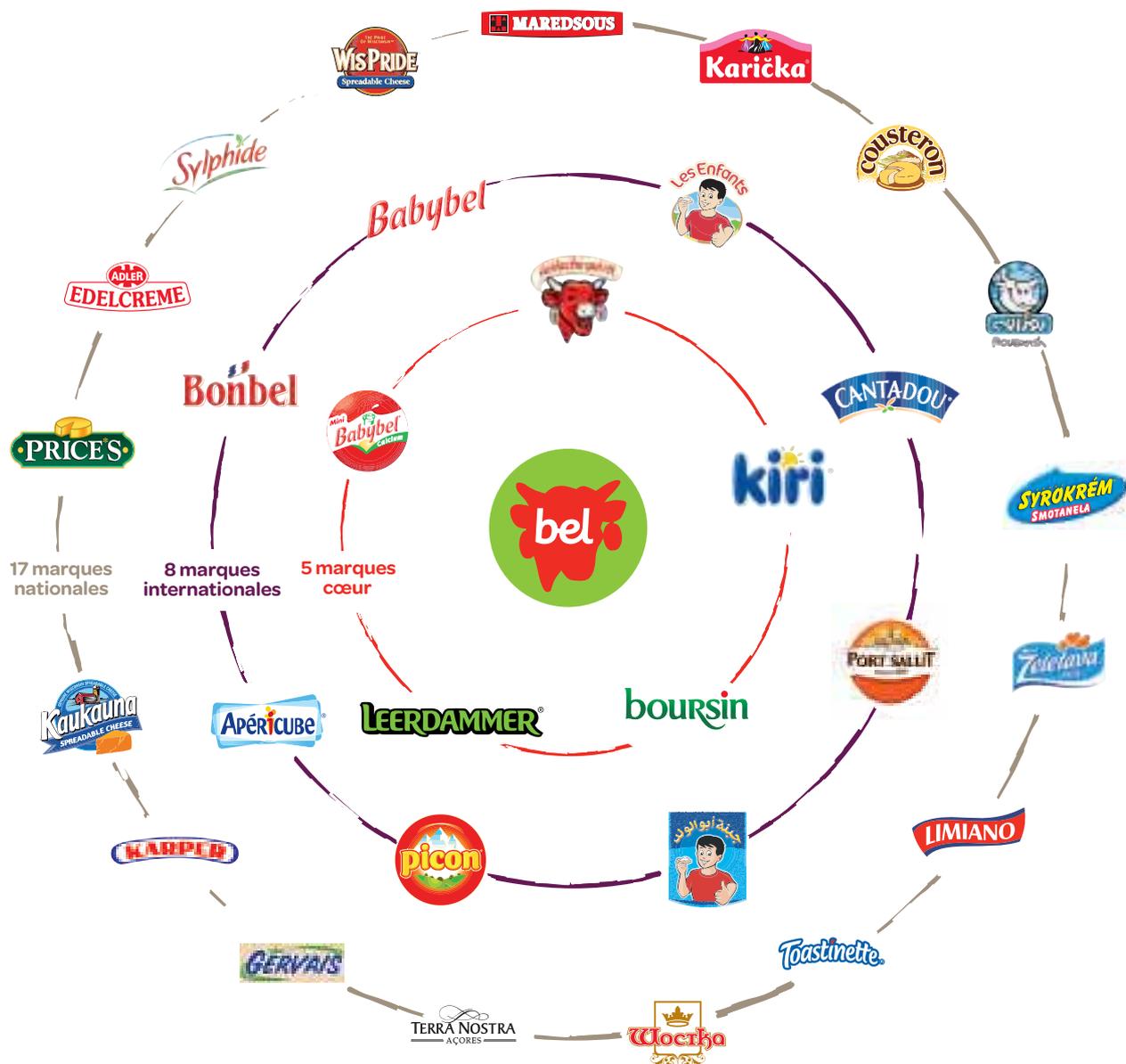
- 28 Un employeur engagé
- 32 Associer nos partenaires
- 34 Partager les valeurs du Groupe

## **39 UN ENVIRONNEMENT PRÉSERVÉ**

- 40 Matières premières et emballages
- 42 Au sein des sites de production
- 44 De l'usine au consommateur

## **46 INDICATEURS RSE ET FINANCIERS**

- 48 Indicateurs RSE
- 60 Indicateurs financiers



## Du sourire à partager

Bel est un groupe familial international qui a fait d'un produit traditionnel, le fromage, un concept innovant. Ses produits, ludiques, sains, adaptés à la diversité des modes de consommation, séduisent 400 millions de consommateurs dans plus de 120 pays. La croissance de Bel repose sur la puissance de ses marques différenciées et universelles, parmi lesquelles cinq marques cœur : La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer® et Boursin®. Le développement du Groupe, qui s'appuie sur l'enthousiasme et l'implication de ses 11 400 collaborateurs, conjugue vision à long terme, performances durables et croissance à l'international, avec pour ambition à horizon 2020 d'apporter du sourire et le meilleur du lait à un milliard de consommateurs dans le monde. En 2011, malgré un contexte perturbé, le chiffre d'affaires de Bel a progressé de 4,5 % et s'établit à 2,5 milliards d'euros.

# Une croissance qui confirme notre potentiel de développement



Antoine Fiévet, Président-Directeur Général du groupe Bel



*Notre stratégie d'internationalisation, non seulement équilibre les risques, mais surtout continue de nous offrir des opportunités de développement.*

Jamais autant qu'en 2011, la mission de Bel d'apporter du sourire dans les familles n'aura été aussi pertinente. L'année a notamment été marquée par la poursuite du ralentissement économique dans les pays occidentaux, un terrible tremblement de terre au Japon et des événements géopolitiques de grande portée.

Malgré ce contexte difficile, les ventes de Bel ont une nouvelle fois progressé en 2011 par rapport aux années précédentes. Le résultat est remarquable, il faut le souligner et féliciter chacun des 11 400 collaborateurs du Groupe qui ont directement contribué à cette performance.

Cependant, si la croissance est une nouvelle fois au rendez-vous, notre rentabilité a souffert d'une envolée des prix des matières premières, mais aussi de l'énergie et des emballages, et d'une parité des devises défavorable. Ces facteurs n'ont pas été répercutés entièrement sur nos prix de vente, la rentabilité n'est donc pas au niveau des objectifs que nous nous sommes fixés même si Bel a pu continuer à consolider sa structure financière. Ce résultat confirme néanmoins la robustesse de notre modèle économique renforcé par un équilibre de nos positions internationales qui permettent au Groupe de croître dans un contexte d'incertitude économique. 2012 s'annonce encore comme une année difficile.

## Des atouts incontestables

Bel a justement aujourd'hui les atouts pour réussir dans cette nouvelle donne. J'en citerai cinq qui font partie de l'ADN du Groupe et que nous avons le devoir d'entretenir et de développer : la spécificité et la force de nos marques, la proximité avec nos marchés, notre capacité d'innovation, la mobilisation de tous les collaborateurs et la responsabilité sociétale qui guide notre action.

2,5  
milliards d'euros  
de chiffre d'affaires

+ 4,5 %  
par rapport au  
chiffre d'affaires  
2010

Avec ses cinq marques cœur et ses vingt-cinq marques locales, Bel dispose d'un portefeuille sans égal. Ces marques ont toujours fait plus que répondre à un besoin, elles ont su créer une relation de complicité avec leurs consommateurs. En 2011, chacune des marques cœur a connu une progression de ses ventes. Le potentiel est toujours considérable, nous devons continuer à nourrir ces marques et le lien qui les unit à nos consommateurs dans le monde entier.

Le développement international fait partie des gènes de l'entreprise et on mesure la clairvoyance des décisions prises depuis des décennies, qui permettent aujourd'hui la diffusion de nos produits dans plus de 120 pays. Notre stratégie d'internationalisation non seulement équilibre les risques de notre activité, mais surtout continue de nous offrir des opportunités de développement. L'organisation de Bel a évolué en 2011 pour rapprocher encore davantage les centres de décision des marchés.

### Mieux servir nos consommateurs

Pour toujours mieux servir nos consommateurs, l'innovation est une des valeurs du Groupe et un axe de progrès qui me tient particulièrement à cœur. La partie la plus visible de l'innovation, ce sont les nouveaux produits : en 2011, 8 % des ventes de Bel proviennent de produits lancés ces 3 dernières années. Ce chiffre progresse année après année, nous devons le faire croître encore davantage. Moins visible, mais tout aussi contributrice au développement du Groupe, l'innovation s'attache à l'amélioration constante des recettes, en termes de nutrition ou de naturalité notamment, à l'élaboration de nouveaux processus industriels, à l'exploration de nouvelles méthodes de distribution... Certains de ces projets de long terme peuvent créer de véritables ruptures dans nos

fonctionnements et contribuer à nous conduire vers l'objectif d'un milliard de consommateurs en 2020 que nous avons réaffirmé. Nous avons décidé de renforcer les ressources allouées à la R&D, je mets beaucoup d'espoir sur les projets en cours et ceux à venir, menés par des équipes performantes et passionnées.

### Une entreprise où il est agréable et stimulant de travailler

Bel est une société familiale, une société de 11 400 collaborateurs qui relie donc autant de familles. C'est grâce à l'implication de chacun que les résultats de Bel sont ce qu'ils sont, et que, dans des situations comme celles que nous connaissons en Afrique et au Moyen-Orient, nous savons réagir et aller de l'avant. C'est tout le sens de notre politique de ressources humaines baptisée « People First ». J'ai toujours été convaincu qu'une entreprise où les collaborateurs sont épanouis offre un meilleur cadre de développement personnel et collectif, donc un engagement déterminé de la part de chacun. Bel, ses managers et l'ensemble de ses collaborateurs doivent avoir cet objectif commun de contribuer à une entreprise où il est agréable et stimulant de travailler. La charte sociale, que nous avons déployée au sein de l'ensemble des équipes cette année, est une étape importante dans l'affirmation de cette responsabilité collective.

Bel a de fortes ambitions de développement et, pour cela, nous accordons autant d'importance à notre objectif de rentabilité financière qu'au respect des collaborateurs, de notre écosystème et de nos parties prenantes. Le respect des impératifs de responsabilité sociétale d'entreprise dans nos processus de décisions constituera une force décisive dans l'avenir du Groupe.

Nous sommes conscients des incertitudes auxquelles nous aurons à faire face. Nous connaissons et développons les forces qui nous permettront de poursuivre durablement notre croissance. Plus que jamais décidé à apporter du sourire et le meilleur du lait dans toutes les familles, le groupe Bel maintient le cap et continue d'aller de l'avant. ●



**PATRICK LONGUECHAUD,**  
Vice-président Ressources  
humaines et Organisation



**GUILLAUME JOUËT,**  
Vice-président Communication,  
Affaires publiques et  
Développement durable



**JOE TAYARD,**  
Vice-président  
Bel Proche et  
Moyen-Orient

# Assurer rentabilité et indépendance

Groupe familial plus que centenaire, dirigé encore aujourd'hui par les descendants des fondateurs, Bel privilégie une politique de rentabilité et de croissance pérennes dans une logique de long terme. Sa gouvernance s'inscrit dans cet objectif.



**FRÉDÉRIC NALIS,**  
Vice-président Bel  
Grande Afrique

Fromageries Bel est une société anonyme à Conseil d'administration cotée sur Euronext Paris. Au 31 décembre 2011, son capital social était détenu à 71,2 % par la société Unibel et les membres du groupe familial Fiévet/Bel. Unibel est la holding animatrice du groupe Bel, elle est contrôlée à cette même date à hauteur de 98,2 % par les membres du groupe familial Fiévet/Bel. Elle définit la vision à long terme et la stratégie devant guider la croissance du Groupe, pour assurer sa rentabilité et son indépendance.

## Le Conseil d'administration

La société Fromageries Bel est administrée par un Conseil d'administration dont le Président est également Directeur Général. Le Conseil est assisté dans l'exercice de ses

missions par deux comités spécialisés qui se réunissent chacun environ quatre fois par an et qui peuvent se faire assister par des experts de leur choix.

**Le Conseil d'administration** comprend sept membres, dont quatre sont considérés comme indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext auquel Bel se réfère en matière de gouvernance. Il définit les orientations stratégiques, notamment en matière économique, sociale, financière et industrielle, et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche du groupe Bel. Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires, convoquée le 10 mai 2012, la nomination aux fonctions d'administrateur de Madame Fatine Layt.

**Le Comité d'audit** 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 nomination des dirigeants et des mandataires sociaux. Il formule des recommandations au Conseil d'administration sur la fixation des jetons de présence, l'attribution d'actions gratuites et/ou d'options de souscription ou d'achat d'actions et généralement sur



**ANTOINE FIÉVET,**  
Président-  
Directeur  
Général



**BRUNO SCHOCH,**  
Directeur  
Général  
délégué



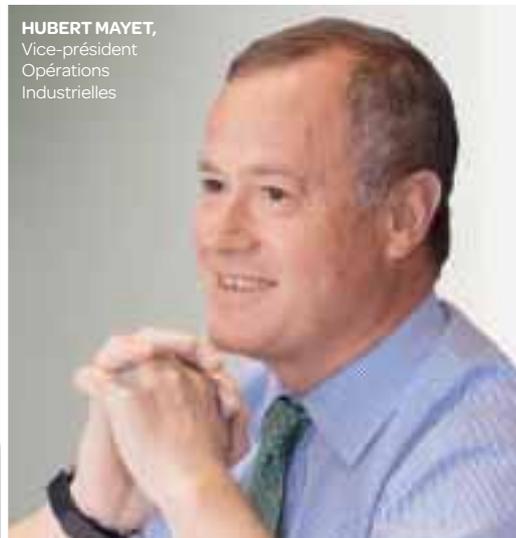
**FRANCIS LE CAM,**  
Vice-président  
Bel Europe  
de l'Ouest



**ÉRIC DE PONCINS,**  
Vice-président Bel  
Amériques,  
Asie-Pacifique



**PEDRO FERNANDES,**  
Vice-président  
Innovation  
et Marques



**HUBERT MAYET,**  
Vice-président  
Opérations  
Industrielles

la rémunération des mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe. En outre, il participe à la mise en place du plan stratégique de gestion des ressources humaines du Groupe. Ce Comité est actuellement assisté par un expert extérieur.

### La Direction générale

Depuis le 14 mai 2009, Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe. Conformément à la loi, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de Fromageries Bel dans la limite de l'objet social et des dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Il est assisté par Bruno Schoch, Directeur Général Délégué, en charge en particulier des affaires financières et juridiques, des systèmes d'information et du développement du Groupe.

### Le Comité de direction

Le Comité de direction se réunit sous l'autorité d'Antoine Fiévet, Président-Directeur Général. Il est composé du Directeur Général Délégué et des huit Vice-présidents, chacun responsable d'une activité (Ressources humaines et Organisation ; Opérations Industrielles ; Innovation et Marques ; Communication, Affaires publiques et Développement durable) ou d'une des cinq zones géographiques du Groupe (Europe de l'Ouest, Europe de l'Est, Amériques Asie-Pacifique, Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique). Le Comité de direction assiste la Direction générale dans la mise en œuvre de la stratégie décidée par le Conseil d'administration et assure la coordination des activités du Groupe. ●

### 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

### DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Bruno Schoch

\*Administrateur indépendant

# Des performances commerciales et financières solides

L'activité de Bel en 2011, affectée dans certains pays par des contextes économiques ou géopolitiques complexes, et dans le monde entier par l'envolée du prix des matières premières, se traduit au final par une nouvelle année de croissance des ventes et d'amélioration de la situation financière, même si la rentabilité a souffert par rapport aux années précédentes.

Les ventes de Bel en volumes ont atteint un nouveau record en 2011 et, avec une hausse de 4,5 % par rapport à 2010 (7 % à périmètre et taux de change constants), Bel a enregistré une nouvelle année de progression de son chiffre d'affaires. Celui-ci dépasse désormais 2,5 milliards d'euros. L'attractivité des marques emblématiques du Groupe, l'efficacité des approches commerciales et le succès de la politique d'innovation expliquent ce résultat obtenu dans un contexte difficile.

## Une activité record en 2011

Concernant les zones géographiques, le Proche et Moyen-Orient a enregistré une baisse de chiffre d'affaires (-9,2 %), conséquence de la hausse du prix des matières premières et d'une concurrence locale et régionale agressive. La zone Europe de l'Est, à périmètre constant, a désormais enrayé sa tendance baissière liée à la crise économique. En revanche, les performances sur les marchés de l'Europe de l'Ouest, berceau du Groupe,

et des zones Amériques Asie-Pacifique et Grande Afrique, puissants relais de croissance, sont à souligner.

## Un fort impact de la hausse des matières premières

Déjà sensible à la fin de l'année 2010, la hausse du prix des matières premières a fortement impacté les résultats du Groupe. Afin de ne pas pénaliser les consommateurs dans une période économique troublée, Bel a poursuivi ses efforts de productivité (production, organisation, achats...) et n'a pas répercuté la totalité de la hausse des coûts de production sur ses prix de vente. Par conséquent, le résultat opérationnel du Groupe s'établit en 2011 à 170 millions d'euros, soit une baisse de 12,5 % par rapport à 2010.

## Une situation financière renforcée

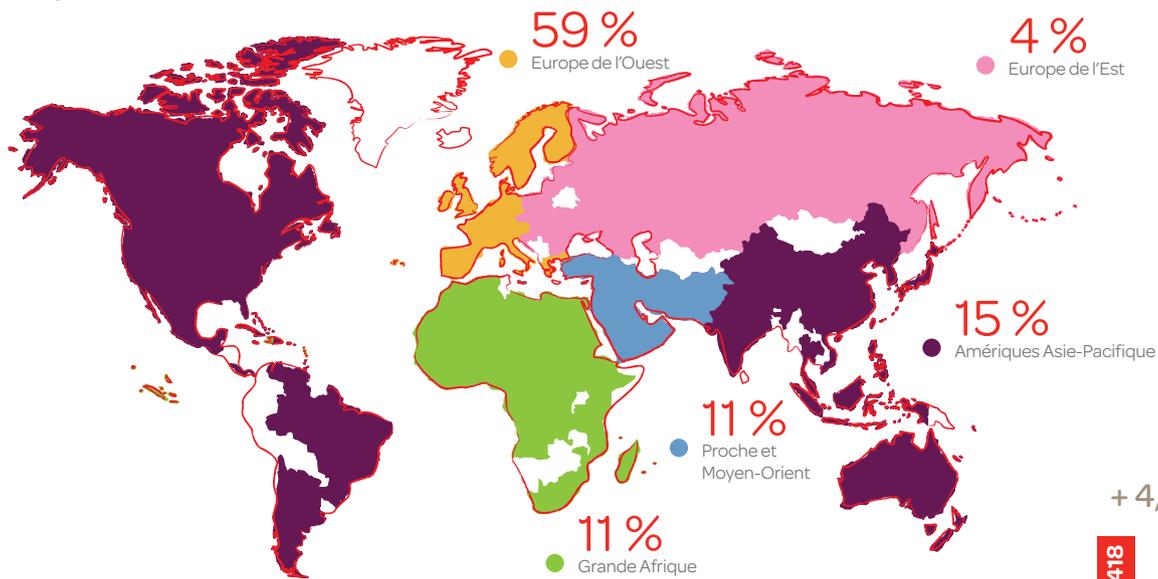
Le résultat net part du Groupe s'inscrit quant à lui en baisse de 17,4 %, sous l'effet de l'augmentation de 31 % des charges financières principalement liées à des opérations de refinancement et de pertes de change sur les devises émergentes.

33  
pays d'implantation

27  
sites de production

+ de 120  
pays dans  
lesquels les produits  
Bel sont distribués

## Répartition du chiffre d'affaires



30

marques locales et internationales

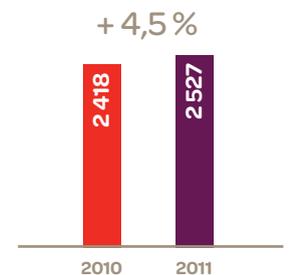
En revanche, l'exercice aura confirmé la capacité du Groupe à gérer efficacement l'évolution de son besoin en fonds de roulement et sa politique d'investissement, puisqu'il aura permis de poursuivre son désendettement. Fin 2011, l'endettement net s'établissait à 194 millions d'euros, en baisse de 46 millions d'euros, soit près de - 20 % par rapport à fin 2010. Les capitaux propres se sont également renforcés pendant l'exercice passant de 1 009 millions à 1 044 millions d'euros.

### Les atouts pour 2012

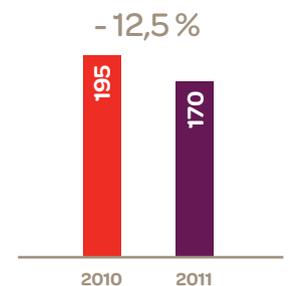
L'environnement économique et géopolitique demeure incertain en ce début d'année 2012 et aucun signe de détente sur le marché des matières premières n'est encore décelable. En revanche, la bonne santé financière du Groupe, son dynamisme commercial, ses efforts d'innovation dans toutes les zones du globe et l'engagement de ses 11 400 collaborateurs permettent au groupe Bel d'envisager une année 2012 sous le signe du développement de ses positions sur le marché mondial des fromages de marque. ●

11 400  
collaborateurs répartis dans le monde

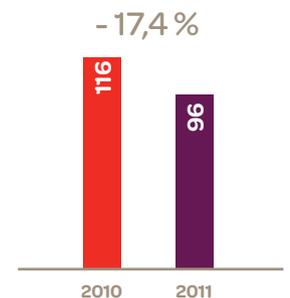
49  
nationalités au sein du Groupe



**Chiffre d'affaires**  
en millions d'euros



**Résultat opérationnel**  
en millions d'euros



**Résultat net part du Groupe**  
en millions d'euros

# Un Groupe international

Bel est le troisième acteur mondial des fromages de marque, il est leader dans 25 pays et se place dans le top 3 dans 45. Son potentiel de croissance demeure important, notamment axé sur le développement de ses marques cœur. La course à la taille n'est pas un enjeu pour le Groupe qui se fixe pour objectif d'être leader sur ses différents marchés et segments. Une organisation en cinq zones permet d'exploiter au mieux le potentiel de croissance de ses différentes géographies.

## EUROPE DE L'OUEST

« La priorité s'est portée sur la progression des volumes et des parts de marché. »

Francis Le Cam,  
Vice-président Bel Europe de l'Ouest



+ 6,7 %  
pour le chiffre d'affaires  
de Bel en Europe de l'Ouest,  
par rapport à l'année  
précédente



En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires de Bel est en hausse de 6,7 % par rapport à l'année précédente, soit une progression supérieure à celle de 2010 qui était déjà une bonne année pour le Groupe sur la zone. Dans le contexte de faible croissance des marchés, cela constitue une excellente performance, qui se confirme être une des meilleures de l'industrie laitière et plus globalement des produits de grande consommation. En 2011, tout comme en 2010, la priorité s'est portée sur la progression des volumes et des parts de marché, avec des hausses de prix modérées et sélectives, 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 enfin de maintenir un haut niveau d'activité dans les usines. Les marques cœur, déjà largement leaders sur leur segment, ont donc développé leurs parts de marché et ainsi consolidé leur position.

La croissance a été particulièrement forte sur Leerdammer® (aujourd'hui leader sur le segment des tranches et en fort développement dans six pays européens majeurs), sur Boursin® (avec une extension de la marque à de nombreux usages : Plateau, Tartine, Cuisine, Salade et tout récemment Apéritif), ainsi que sur Kiri® et Mini Babybel®. La vache qui rit®, qui a fêté en 2011 ses 90 ans, a confirmé son redressement entamé en 2010, avec le lancement d'une nouvelle saga publicitaire en 3D. Les pays majeurs les plus dynamiques ont été l'Espagne (+ 21 %), l'Allemagne (+ 12 %), la France, les Pays-Bas et la Suisse ainsi que le Royaume-Uni. Cet élan a été soutenu par de nouvelles plateformes de communication sur la plupart des marques cœur ainsi que par des innovations réussies comme les tranches aromatisées de Leerdammer®, les roulés au Jambon de Boursin®, les Éditions Limitées d'Apéricube® cocrées, via Internet, avec les consommateurs.



## Bel Foodservice

**Bel Foodservice recouvre en Europe deux activités : la Restauration Hors Foyer à destination de la restauration sociale et commerciale et les Produits Alimentaires Intermédiaires (P.A.I.), activité qui propose des fromages Bel aux acteurs de l'industrie agroalimentaire et des chaînes de « fast-food » européennes.**

**Dans l'activité Restauration Hors Foyer, 2011 a été de nouveau marquée par des actions en faveur de la nutrition : une nouvelle recette de La vache qui rit® avec un taux de matière grasse réduit à 19,5 %, l'enrichissement en calcium et vitamine D de Cantadou® et de Cantafrais®, ou encore le lancement d'une newsletter à destination des diététiciennes en France. Côté nouveaux produits, la gamme ingrédient de Boursin® s'est enrichie de trois références.**

**L'intérêt des partenaires de P.A.I. comme moyens de différenciation et de création de valeur pour les marques Bel se confirme, comme en témoignent les lancements de l'année : gamme de « lunch box » au Boursin® et à La vache qui rit® de Fleury Michon®, Cheesy au Boursin® chez Quick®, Burger au Maredsous® chez Mac Donald's®...**



EUROPE DE L'EST

**« La priorité demeure les marques cœur, en particulier La vache qui rit®. »**

**Bruno Schoch,**  
Directeur Général délégué

Après plusieurs années difficiles en termes de ventes en Europe de l'Est, les efforts pour optimiser la production et adapter les gammes aux marchés nationaux ont commencé à porter leurs fruits, puisqu'une progression à deux chiffres des ventes en volumes a été enregistrée sur la zone en 2011. Cette croissance est sensible sur les marques nationales solidement implantées (comme Shotska® en Ukraine ou Karicka® en Slovaquie), mais plus spectaculaire encore sur les marques cœur dont Bel a fait sa priorité dans ces pays.

L'événement de l'année sur la zone est le lancement en Ukraine de La vache qui rit® qui s'est traduit par une belle percée sur le marché. Le Groupe a également entamé la commercialisation de Kin® et de La vache qui rit® en Roumanie, avec un succès très encourageant. Sur ces marchés toutefois, le faible pouvoir d'achat ne permet souvent pas de répercuter totalement la hausse des prix de revient sur le consommateur, ce qui impose

une très grande vigilance sur la réduction des coûts tout en maintenant la qualité de l'offre. En 2011, le soutien apporté aux marques nationales, qui bénéficient d'un socle de notoriété à exploiter, a permis leur renforcement, notamment en République tchèque avec Gervais, une gamme de fromage frais. Cependant, la priorité demeure la politique centrée sur les marques cœur, en particulier sur La vache qui rit® en Ukraine, pour amplifier le succès de son lancement et sur Leerdammer® en République tchèque et en Slovaquie où la marque correspond bien aux goûts des consommateurs et connaît un bon développement. Cette stratégie sera poursuivie en 2012.

**103**  
millions d'euros  
de chiffre d'affaires  
en 2011



## Bel Industries



*Bel Industries est la division du Groupe chargée de commercialiser auprès de clients industriels de l'agroalimentaire (fabricants de crèmes glacées, yaourts, applications laitières) des protéines laitières élaborées pour répondre à leurs besoins spécifiques. En 2011, Bel Industries a bénéficié de la hausse de 26% sur un an du prix de cotation de la poudre de lactosérum liée à une demande mondiale très soutenue. Les ventes pour le secteur des crèmes glacées ont subi le contrecoup d'un climat estival défavorable en Europe et d'inondations à l'automne en Thaïlande entraînant des fermetures momentanées d'usines. En revanche, la croissance des ventes de protéines destinées aux autres applications laitières s'est encore accélérée à l'exportation. La dynamique commerciale et les extensions de gammes de produits permettent d'envisager des perspectives favorables, en relation avec l'évolution de la demande mondiale en 2012.*

**+ 7 %**

de croissance  
du chiffre  
d'affaires



### GRANDE AFRIQUE

**« Le développement a été favorisé par une forte progression des marques cœur. »**

**Frédéric Nalis,**  
Vice-président Bel Grande Afrique

La zone Grande Afrique a été créée en 2008 et couvre l'ensemble du continent africain où Bel est présent avec 3 filiales en Afrique du Nord et une quarantaine de partenariats de distribution en Afrique subsaharienne et dans les départements et territoires d'outre-mer. Après deux années de croissance à deux chiffres, la performance de la zone a été impactée par le contexte géopolitique avec les conséquences du Printemps arabe et l'instabilité dans certains pays d'Afrique subsaharienne. Le cas extrême se situe en Libye où les ventes ont été totalement interrompues pendant sept mois. De plus, la forte hausse du prix des matières premières, qui ne peut être intégralement répercutée sur les prix de vente dans ces pays où le pouvoir d'achat reste faible et la concurrence intense, a également affaibli la croissance. Dans ce contexte très particulier, la zone Grande Afrique a connu un développement honorable : + 3% en volume par rapport à l'année précédente (+ 11% hors Libye) et + 7% en chiffre d'affaires.

L'Algérie et l'Égypte ont poursuivi leur fort dynamisme alors que le Maroc, l'Afrique subsaharienne et les DOM-TOM ont connu une croissance solide dans un contexte politique et macroéconomique parfois incertain. Seule la Libye a enregistré une performance négative par rapport à 2010. Le développement sur la zone a été favorisé par une forte progression des marques cœurs du Groupe (+ 10% par rapport à 2010), notamment La vache qui rit® et Kiri®. Malgré cet environnement géopolitique très mouvant à court terme, la zone Grande Afrique a continué à investir dans le développement des ressources humaines (formation, renforcement des structures), de ses usines (investissements capacitaires, projets de productivité, investissements d'amélioration) et de ses partenaires distributeurs (formation des forces de ventes).

Malgré cette année 2011 difficile, **Bel demeure confiant sur le potentiel à long terme du continent africain** et compte capitaliser sur la place de leader de la catégorie fromage que le Groupe y détient. ”





**PROCHE ET MOYEN-ORIENT**  
*« Depuis cinq ans, les ventes en volumes ont doublé. »*

**Joe Tayard,**  
 Vice-président Bel  
 Proche et Moyen-Orient

La zone Proche et Moyen-Orient comporte trois implantations liées à des sites industriels en Turquie, en Syrie et en Iran, et trois filiales de commercialisation, au Liban, en Arabie Saoudite et aux Émirats arabes unis. Cette région présente un fort potentiel que Bel a su exploiter puisque, depuis cinq ans, les ventes en volumes ont doublé. En 2011, l'environnement a été particulièrement complexe dans la région, avec notamment une insécurité grandissante pour les affaires, des blocages des prix imposés malgré la hausse du prix des matières premières, et une concurrence régionale et locale agressive. Malgré cela, la stratégie de proximité avec les marchés et les consommateurs a porté ses fruits, puisque Bel a su préserver ses parts de marché et accroître ses ventes, y compris en Syrie (hausse des volumes de 8 % en 2011).



**Kiri®**, la marque cœur qui réalise les plus gros volumes dans cette région, a enregistré une belle performance dans les marchés du Levant, notamment avec sa version locale au Labneh et ses déclinaisons en barquettes, et en Iran, où le succès du lancement de Kibi® (le nom iranien de la marque) s'est confirmé en 2011. La vache qui rit® a également été lancée en Iran en 2011 et a fait l'objet, dans l'ensemble des pays de la zone, d'une campagne de communication sur Internet très efficace, avec le site [www.albakara.com](http://www.albakara.com). En Turquie, la filiale acquise en 2006 poursuit son redressement grâce à des améliorations de son outil industriel, une meilleure distribution et des efforts plus ciblés sur les marques cœur. Dans l'ensemble de ces pays, Bel s'appuie sur ses marques régionales, comme Régäl Picon® et aussi sur des marques nationales fortes comme Picon® au Liban et Rouzaneh® en Iran, qui complètent sa gamme.



**AMÉRIQUES ASIE-PACIFIQUE**  
*« La zone conserve sa dynamique avec une hausse des ventes de 11,9 % »*

**Éric de Poncins,**  
 Vice-président Bel Amériques Asie-Pacifique

Depuis début 2011, la zone Amériques s'est agrandie pour former la zone Amériques Asie-Pacifique. Cette zone demeure très dynamique avec des ventes en hausse de 11,9 %. Le marché américain a continué de se développer à un rythme particulièrement soutenu sur les marques cœur. Mini Babybel® a progressé de 21 %, ce qui fait des États-Unis le premier marché pour la marque dans le monde et justifie la décision d'un important investissement pour la construction d'une nouvelle usine de production d'ici à 2014.

L'Amérique du Nord constitue pour Boursin® une zone de croissance très forte, avec des ventes en hausse de 30 % environ. Un léger fléchissement de la croissance de La vache qui rit® a été enregistré notamment au second semestre, par comparaison avec l'année précédente où le lancement des trois variétés de The Laughing Cow® aromatisées avait stimulé le marché. Même si ces trois variétés ont continué leur

développement en 2011, le phénomène démontre la soif de nouveautés des consommateurs américains à laquelle Bel se doit de répondre.

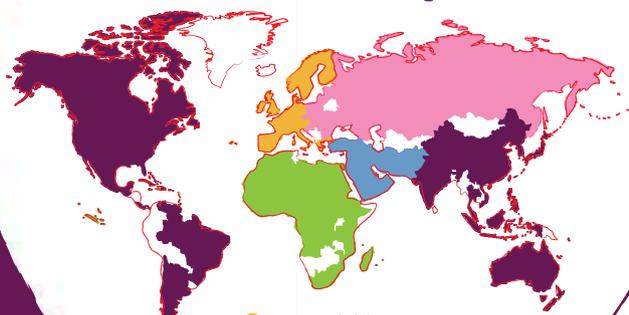
Au Mexique, le partenariat établi avec un distributeur local, ainsi que l'efficacité de la campagne publicitaire qui a permis à la marque La Vaca que ríe® de dépasser les 40 % de notoriété à fin 2011, posent des bases solides pour le développement futur des ventes de Bel dans ce pays.

Sur les pays de la zone Asie-Pacifique, une des priorités a consisté à procéder à une revue des marchés pour poursuivre l'offensive sur les pays à forte croissance (Japon, Vietnam) et définir les stratégies sur les marchés à potentiel (Chine, Corée et Australie). Le Japon et le Vietnam ont connu de fortes croissances en 2011 reposant sur des habitudes de consommation solides et sur un flux d'innovations autour de Belcube® ou de PiK & Croq® à la fraise qui augure d'un marché sur les produits sucrés dans la région.

**+ 11,9 %**  
 de croissance  
 du chiffre  
 d'affaires



# Revue des marques



- Europe de l'Ouest
- Europe de l'Est
- Proche et Moyen-Orient
- Grande Afrique
- Amériques Asie-Pacifique

## ● PORTUGAL

### Amanteigado®, un fromage de caractère

Avec le lancement d'Amanteigado® en mars 2011, Limiano®, marque leader au Portugal, a réussi son entrée sur le marché des fromages à pâtes pressées non cuites. Texture moelleuse, saveur à la fois intense et douce, format pratique et positionnement premium, les équipes portugaises ont su créer un fromage à personnalité, qui a très vite séduit.



## ● ALLEMAGNE

### LEERDAMMER® AROMATISÉ ÉLU PRODUIT DE L'ANNÉE

Trois nouvelles variétés de tranches Leerdammer® ont vu le jour : Tomato-basilic, Ail et fines herbes, Poivre noir et piment. Cette nouvelle gamme a rapidement dépassé son concurrent direct et a été élue par le magazine Lebensmittel, « *Produit de l'année* » en catégorie or.



## ● ÉTATS-UNIS

### Mini Babybel® : n°1 sur la planète Bel

Aux États-Unis, Mini Babybel® surfe sur la vague du snacking sain.

Ses ventes se développent si rapidement que les États-Unis sont devenus en 2011 le premier marché de Bel pour le Mini Babybel®.

● **SÉNÉGAL**  
**Au plus près des consommateurs**



Au Sénégal, marché historique du Groupe en Afrique subsaharienne, les équipes de Bel ont organisé une tournée sur le thème de la nutrition où se mêlaient animations et formation. Une façon ludique de renforcer le lien avec les consommateurs et de les sensibiliser aux bienfaits nutritionnels de La vache qui rit®.



● **ÉTATS-UNIS**  
**BOURSIIN® S'INVITE DANS LE SNACKING**

Avec Boursin Gourmet Tartine®, Bel s'adapte aux modes de consommation des Américains qui apprécient l'association du fromage frais au pain ou aux crackers à tout moment de la journée. Ce lancement a coïncidé avec la première campagne TV d'ampleur nationale de la marque.

● **ROUMANIE**  
**« La joie tous les jours »**



C'est avec cette promesse que Bel a abordé le marché roumain en coopération avec Danone. L'accueil des marques La vache qui rit®, Kiri® et Mini Babybel® par les consommateurs est tout à fait prometteur.

● **HONG KONG**  
**Belcube® cible les femmes**



Un snack unique et sain qui ne contient que 18 calories, la dernière campagne de Belcube® vise les femmes jeunes et actives soucieuses de leur ligne et de leur santé.

● **FRANCE**

**Boursin® : une nouvelle gamme pour l'apéritif**

L'onctuosité et la saveur de Boursin® enroulé dans une fine tranche de jambon fumé, c'est non seulement une idée originale et délicieuse, mais aussi une prouesse technique. Deux recettes (Ail et fines herbes et Poivre) ont été lancées en 2011 avec succès en France.



● **APÉRICUBE®**

**La parole aux internautes**

Plus de 120 000 fans d'Apéricube® ont participé au « casting des saveurs », un dispositif unique et inédit : c'est leur vote qui va donner lieu à un « Best of » à sortir en mars 2012. Une façon de réinventer les « Éditions Limitées » dont le succès ne se dément pas.



● **UKRAINE**

**LE PARI RÉUSSI D'UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME**



Sur un marché dominé par les blocs et des offres d'entrée de gamme, La vache qui rit® se positionne sur le segment premium et met en avant sa qualité, son goût, sa texture et la commodité de son emballage. La vache qui rit® Blocs vise la place de leader à court terme.

● **IRAN**

**Le succès de Kibi® se confirme**



Le lancement d'une campagne publicitaire télévisée a permis à la marque Kibi® (version iranienne de Kiri® lancée en 2010) de conquérir en quelques mois une part de marché de 70 % sur le marché des fromages en portions.

Revue  
des  
marques



● **ALGÉRIE**

**La vache qui rit® et Kiri® unis pour le Ramadan**

Depuis quatre ans, La vache qui rit® Chef est devenue une référence pour cuisiner, notamment pendant la période du Ramadan. Cette année, Bel a choisi de promouvoir l'usage de Kiri® dans la cuisine sucrée et a connu une croissance de 33 % de ses ventes dans le mois. Complémentaires, les deux marques ont été soutenues par un dispositif complet de communication.

● **CONGO**

**UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION INÉDIT**

Les équipes de Bel approvisionnent 500 Mamans Mapa's, ces femmes qui sillonnent la ville de Kinshasa pour vendre des petits pains garnis à La vache qui rit®. Ce nouvel accès au marché est un formidable levier de croissance pour Bel dans ce pays d'Afrique centrale, le plus fortement peuplé (71 millions d'habitants), avec en 2011 une progression du volume de ventes de 51 %.



● **BELGIQUE**

**Maredsous®, un secret bien gardé**

Le célèbre fromage crémeux affiné dans les caves de l'abbaye de Maredsous se décline désormais en fondus à tartiner avec de nouvelles recettes : fagotin et chèvre.



● **AUSTRALIE**

**Lancement de Cheez Deeper®**

Fromage idéal pour les « lunch-boxes » des enfants de 6-12 ans, offrant un bon équilibre nutritionnel, Cheez Dipper®, lancé en 2011, a dépassé ses objectifs de plus de 50 %.



● **CANADA**

**La vache qui rit® fait la promotion du petit déjeuner**

Constatant que beaucoup de jeunes Canadiens se rendaient à l'école le ventre vide, l'association « Breakfast club » fait la promotion des bienfaits du petit déjeuner et s'est engagée à distribuer plus de 29 millions de petits déjeuners dans les écoles. La vache qui rit® s'est associée à Walmart avec une opération 1 dollar reversé pour chaque boîte ronde achetée. Ainsi, 25 000 dollars ont été collectés en faveur de « Breakfast club ».



● **EUROPE DE L'OUEST**

**Mini Babybel® : 98 % de lait, c'est bien fait pour nous !**

La nouvelle campagne de publicité européenne de Mini Babybel® cible à la fois les mamans et les enfants dans un spot intitulé « C'est bien fait pour nous ». Dans des scènes pleines d'humour, rythmées par une musique électro-rock, la promesse d'un fromage composé de 98 % de lait est réaffirmée avec force et modernité.

## MAROC

### 90 ans de nutrition

Le lancement de La vache qui rit® au Calcivit (enrichie en calcium et vitamine D) a été accompagné d'une campagne clin d'œil à l'anniversaire de la célèbre vache rouge avec pour slogan « La vache qui rit® aide vos enfants à bien grandir depuis 90 ans ».



## RÉPUBLIQUE TCHÈQUE – SLOVAQUIE

Leerdammer® rapidement en tête



En quelques mois, Leerdammer® prend la place de leader sur le segment des tranches.



## Célébrations dans le monde entier des 90 ans de La vache qui rit®

Un événement fêté partout où Bel est présent : concours pour gagner des goûters d'anniversaire ou des voyages, campagnes publicitaires pour remercier les fans de leur attachement, sites dédiés sur Internet et même un record mondial, celui du plus grand nombre de personnes déguisées en vache sur un même lieu.



## SYRIE

### Pour aider tous les enfants à grandir

Régal Picon® a élargi sa gamme avec de nouveaux formats en barquette, spécialement destinés aux familles les plus modestes. Pour afficher le prix le plus adapté à cette cible, toutes les étapes de conception, de production et de distribution ont été optimisées.

## PROCHE ET MOYEN-ORIENT

### LA VACHE EN LIGNE !



Internet révolutionne la relation avec les consommateurs. En témoigne le site albakara.com (traduction arabe de La vache qui rit®) qui propose des jeux d'aventure en 3D, des goodies et des idées d'activités en famille. Succès phénoménal puisque plus de 9,5 millions de visiteurs uniques de la région, mais aussi d'Afrique du Nord, ont joué avec Karim, Sarah et La vache qui rit®.

## ÉGYPTE

99% des égyptiens connaissent Kiri® !

Les volumes de vente de Kiri® en Égypte ont progressé de 82 % depuis 2008.



## Plus de 900 designers à ses pieds

Sous la direction de Jean-Charles de Castelbajac, plus de 900 jeunes designers contemporains du monde entier ont revisité l'image de La vache qui rit® en respectant ses codes et ses valeurs. Une nouvelle démonstration que la marque est tendance et intergénérationnelle.

[www.lvqr.com](http://www.lvqr.com)



## CORÉE

### PREMIÈRE CAMPAGNE LA VACHE QUI RIT®

Cette campagne publicitaire est la première de la marque depuis son lancement en Corée. Un spot accompagné d'animations en magasin pour faire découvrir aux familles les bénéfiques nutritionnels apportés aux enfants par La vache qui rit®.

# Construire l'entreprise de demain avec la RSE

La démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise de Bel joue un rôle essentiel dans la vie du Groupe : elle est au cœur de sa stratégie de développement et s'inscrit pleinement dans sa mission.

**B**el a formalisé sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise autour de cinq piliers qui structurent son engagement pour un développement durable.

Cette politique impacte l'ensemble des métiers de l'entreprise et définit les actions prioritaires du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes : consommateurs, collaborateurs, partenaires ou fournisseurs, mais aussi l'ensemble des communautés dans lesquelles le Groupe est implanté.

La démarche s'appuie sur la norme ISO 26000 qui présente des lignes directrices pour tout type d'organisation

cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités et acceptant d'en rendre compte.

## Un réseau structuré pour déployer la RSE dans toute l'entreprise

Bel a structuré sa démarche autour d'une organisation composée de la direction RSE entourée d'une équipe d'une vingtaine de référents métiers, des experts issus des directions fonctionnelles du Groupe, et d'un réseau local avec un correspondant dans chacune des zones et dans les principaux pays. Les correspondants de zone sont chargés de coordonner et de conduire le déploiement de la politique RSE



## Les 5 piliers



**Nutrition et produits responsables :** concevoir des produits qui apportent un bénéfice nutritionnel adapté aux besoins des consommateurs et accessibles au plus grand nombre.



**Communication et consommation responsables :** donner aux consommateurs qui font confiance à nos marques les clés d'une consommation responsable.



**Empreinte environnementale :** réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble des activités du Groupe, qu'elles soient directement ou indirectement liées à la fabrication des produits.



**Partenariats et Société :** entretenir des relations de partenariat avec nos fournisseurs et la société civile pour un développement durable.



**Employeur engagé :** apporter aux collaborateurs les conditions pour un développement personnel et collectif.



interview

## Un formidable moteur de changement

FREDÉRIQUE GAULARD, Directrice RSE du groupe Bel

dans l'ensemble des pays dont ils ont la responsabilité. En 2012, leur mission consiste à construire une feuille de route dans le cadre d'un plan à moyen terme. Cette feuille de route identifie les domaines d'actions prioritaires dans leur zone, et fixe des objectifs à atteindre d'ici à 2015. Au-delà de cette approche structurée et de la constitution de ce réseau, c'est l'ensemble des collaborateurs qui est invité à contribuer et à participer à la création d'une entreprise plus responsable.

### Des outils de mesure et de pilotage

En 2011, sous l'impulsion des référents métiers, chacun des piliers a été décliné en axes de progrès et en domaines d'action pour lesquels des indicateurs, précis et mesurables, ont été définis de façon à suivre les résultats des actions engagées et à les piloter dans leur globalité. Ces indicateurs clés de performance permettront d'évaluer les progrès de ce processus d'amélioration continue.

Dans ce domaine, la loi Grenelle II élargit l'obligation de reporting des sociétés cotées en France et rend obligatoire la vérification des informations publiées par un organisme tiers et indépendant. Bien que la loi ne concerne pas l'année écoulée, Bel a décidé de produire courant 2012 un premier reporting « à blanc » pour évaluer l'exercice 2011. ●

# 18

référents métiers  
associés à la définition  
des axes de progrès  
du Groupe

### Qu'est-ce qui caractérise l'approche RSE de Bel ?

Tout d'abord, c'est une démarche profondément sincère. Elle n'est pas inspirée par une simple posture de communication. Elle s'inscrit parfaitement dans la stratégie de Bel, puisqu'elle revendique une croissance durable dans le respect de l'environnement et de ses parties prenantes. Notre approche reflète totalement l'esprit et les valeurs de Bel. Ce n'est pas un modèle calqué de l'extérieur. Elle repose en particulier sur le travail en réseau et sur la proximité avec les marchés. Si le Groupe fixe le cadre, c'est au niveau de chaque pays que sont identifiées les attentes des parties prenantes et établies les priorités. Elle se veut à la fois humble et ambitieuse. Nous savons que nous avons beaucoup de progrès à accomplir et que nous ne pourrions réussir qu'avec l'enthousiasme et la mobilisation de tous, mais nous avons la conviction que cette politique est un formidable moteur de changement au sein du Groupe et qu'elle peut entraîner nos partenaires, nos clients et nos consommateurs.

### La loi Grenelle II va imposer aux entreprises cotées de nouvelles obligations de reporting. Comment appréhendez-vous cette contrainte ?

Nous considérons cette obligation non pas comme une contrainte mais comme une opportunité de pilotage.

Les indicateurs permettent de mesurer les progrès comme la distance restant à parcourir pour atteindre les objectifs fixés. Ils ont pour vertu de pouvoir se comparer en interne, comme vis-à-vis de l'extérieur. Ce sont des outils de pilotage fondamentaux. Les indicateurs reflètent aussi le résultat d'initiatives individuelles et collectives qu'il est important de partager et de mettre en valeur pour inspirer d'autres initiatives, pour développer la fierté d'appartenance à un Groupe qui s'engage. Le site Internet RSE de Bel [www.unsourirepourlaplanete.com](http://www.unsourirepourlaplanete.com) joue notamment ce rôle en présentant des exemples concrets puisés sur le terrain, pour chacun des cinq piliers et dans toutes les zones géographiques.

### Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

En 2011, avec le réseau des experts métiers RSE, nous avons développé les outils pour permettre un déploiement homogène de la politique RSE au sein du Groupe. Nous disposons désormais d'une organisation dédiée dans les zones. Nous allons établir nos objectifs à horizon 2015 et évaluer chaque année nos progrès. Enfin, nous mobiliserons l'ensemble des collaborateurs pour intégrer la RSE dans les pratiques professionnelles, managériales et, pourquoi pas, même personnelles de chacun.



En savoir plus sur la politique RSE de Bel  
rendez-vous sur le site dédié  
[www.unsourirepourlaplanete.com](http://www.unsourirepourlaplanete.com)

# Des marques complices et responsables

Plaisir, convivialité, et bien sûr sourire sont au cœur de la relation des marques de Bel avec ses consommateurs. Une relation qui s'est construite au fil du temps sur la confiance et sur la qualité des produits, en termes de goût et de facilité d'utilisation, comme de sécurité alimentaire, d'apport nutritionnel et d'accessibilité. En intervenant dans l'alimentation de millions de personnes chaque jour, Bel place la responsabilité au cœur de son offre.

400  
millions  
de consommateurs Bel  
dans le monde

800 à  
1 200 mg  
de calcium : c'est l'apport  
quotidien nécessaire  
chez les enfants

Bel optimise dans  
ses produits la teneur de  
3 nutriments  
clés du fromage :  
le calcium, les lipides  
et le sodium



# Multiplier les sourires dans le monde

Dans une année difficile pour le pouvoir d'achat et émaillée d'événements naturels ou politiques graves dans des pays où le Groupe est implanté, les produits Bel conservent la préférence des consommateurs. Cette situation traduit la force des marques de Bel qui associent plaisir sain et nutrition dans une relation de convivialité et de proximité avec les familles dans le monde.

Les ventes de Bel ont continué de progresser en 2011, chacune des cinq marques cœur connaît une performance positive. Leerdammer® et Mini Babybel® voient même leurs ventes progresser de plus de 10 % en volumes sur l'année. Comment s'explique cette réussite dans un tel contexte ? Nul doute que les produits Bel répondent aux aspirations des consommateurs, tant dans le monde occidental que dans les pays en développement, et que leur mission est plus que jamais fondamentale : apporter du sourire dans les familles.

## Construire sur la confiance

Bel a su établir une relation de confiance avec ses consommateurs, une richesse qu'il faut préserver. La préserver, c'est tout d'abord communiquer de façon responsable. Comme les enfants sont souvent spectateurs, voire acteurs des communications des marques Bel, il est apparu opportun de préciser les principes à respecter lorsque l'on s'adresse à cette

cible. Pour cela, Bel a formalisé ses règles dans une charte de communication. Le Groupe veille à toujours encourager une consommation responsable et des attitudes respectueuses du cadre familial. La charte est respectée par chacune des filiales et partagée avec leurs prestataires à l'aune de laquelle toute communication est analysée avant son lancement. Cette relation de confiance constitue un formidable levier pour promouvoir les comportements responsables au cœur des familles. Cela se traduit notamment dans l'engagement des marques de Bel. Par exemple, depuis plusieurs années le « Red Nose Day » est devenu une institution pour Mini Babybel® et ses consommateurs britanniques. Aux États-Unis, La vache qui rit® et Mini Babybel® s'associent à l'association YMCA pour promouvoir l'importance d'une bonne condition physique. En Belgique, Bel collecte des fonds à destination de Cliniclowns (voir encadré). Chacune des cinq marques cœur a vocation à remplir un rôle social ou sociétal.

265 000 \$

versés par Bel  
à l'association YMCA  
en 2011



## Cliniclowns apporte du sourire aux enfants avec Bel en Belgique

Chaque année, la filiale belge de Bel organise une action visant à récolter des dons pour une association. En 2011, c'est Cliniclowns qui a été choisie. Cliniclowns, ce sont 17 clowns qui vont à la rencontre des enfants malades, ou atteints d'un handicap, dans leur chambre d'hôpital pour leur apporter un moment de légèreté et de bonne humeur. Ce programme s'inscrit parfaitement dans les valeurs de sourire et de convivialité des marques de Bel. Pendant plusieurs semaines, pour chaque achat de La vache qui rit®, de Kiri® ou de Mini Babybel®, un montant a été reversé à Cliniclowns. Relayée auprès des consommateurs sur tous les emballages, cette opération a également impliqué les collaborateurs de Bel en Belgique qui ont pu agir au profit de l'association en vendant des articles Cliniclowns.



# Objectif :

1 milliard de  
consommateurs  
à horizon 2020



## L'accessibilité au cœur de la mission et de l'ambition de Bel

Au-delà des 400 millions de consommateurs actuels, Bel a pour ambition d'apporter le meilleur du lait à un milliard de consommateurs à horizon 2020. Parmi ces millions de nouveaux consommateurs potentiels, certains ont des moyens très faibles pour se nourrir chaque jour. Il est donc important qu'ils puissent accéder aux éléments nutritionnels dont ils ont besoin. Dans les pays en développement où le pouvoir d'achat est limité, Bel propose déjà des marques locales offrant une bonne qualité nutritionnelle à un coût plus accessible. Pour aller encore plus loin dans la démarche, les équipes de Bel travaillent depuis plusieurs années sur la création d'un nouveau produit baptisé GOODI®. Élaboré en partenariat avec GAIN – Global Alliance for Improved Nutrition – pour assurer un apport nutritionnel adapté aux populations, ce premier pilote a été lancé au Vietnam en 2011. Des ajustements restent à apporter à GOODI® pour mieux l'adapter aux goûts locaux et développer sa distribution, mais cette première initiative permet de créer les conditions de nouveaux modèles économiques adaptés aux populations les plus défavorisées. ●



interview

## Bel Access : pour rendre réellement accessibles nos produits au plus grand nombre

CAROLINE BRIDOUX, Responsable Business Development

En 2007, une équipe transversale a été constituée pour travailler sur un challenge passionnant : rendre accessible le meilleur du lait aux personnes vivant avec moins de deux dollars par jour. Ce projet, baptisé Jefferson (du nom du président américain qui figure sur les billets de 2 dollars), a donné naissance au produit GOODI®, lancé au Vietnam en septembre 2011. Toutes les composantes de ce produit sont nouvelles pour Bel : recette, fabrication, emballage, mode de distribution ... Plus qu'un nouveau produit, c'est un nouveau modèle économique qui a été mis en place. Pour poursuivre dans cette voie, Bel a créé une équipe dédiée, Bel Access. Nous sommes aujourd'hui

quatre personnes, sous la direction de Florian Sauvin, et bénéficiant de l'aide d'experts internes et externes essentiels dans ce type de démarche. Participer à l'objectif d'atteindre un milliard de consommateurs en 2020, c'est un audacieux pari qui nécessite l'invention de nouveaux modèles économiques et qui nous oblige à réfléchir autrement, en dehors des certitudes acquises. Choix des matières premières, mise au point de nouveaux procédés de fabrication, prix de vente, circuits de distribution..., notre mission consiste à identifier tous les éléments de la chaîne de valeur entre Bel et le consommateur qui peuvent être réinventés pour rendre accessibles au plus grand nombre des produits répondant à leurs besoins nutritionnels essentiels.



En savoir plus : consultez notre avis d'expert « Malnutrition : quelles solutions pour lutter efficacement » [www.unsourirepourlaplanete.com](http://www.unsourirepourlaplanete.com)

# Innover et constamment améliorer

Innover est l'acte fondateur de la création et du développement de Bel. L'innovation concerne les 11 400 collaborateurs du Groupe et couvre tous les secteurs de son activité.

La naissance de La vache qui rit® en 1921 comprend à elle seule une multitude d'innovations qui ont abouti à offrir les bienfaits du lait à une population plus nombreuse : la recette, le procédé industriel, le mode de conservation et de consommation, la communication... Autant de champs qui sont toujours ouverts aujourd'hui à Bel pour continuer à innover et à mieux remplir sa mission.

## L'innovation dans l'ADN de Bel

La partie la plus visible de l'innovation demeure les nouvelles recettes : la revue des marques (pages 12 à 15) donne quelques exemples de réalisations de 2011 (les tranches de Leerdammer® aromatisées ou Boursin® Apéritif par exemple), souvent l'aboutissement d'années de recherche et de mises au point. En 2011, la part du chiffre d'affaires réalisé par les innovations (c'est-à-dire les produits lancés au cours des 3 dernières années) atteint 8 %. Ce ratio devrait continuer à croître dans les années à venir. De façon plus globale, il s'agit pour Bel de constamment améliorer son offre et le bénéfice pour ses consommateurs.

## La nutrition selon Bel

Le pilier RSE « Nutrition et produits responsables » traduit notamment la volonté constante du Groupe de concevoir des produits qui apportent un bénéfice nutritionnel adapté aux besoins des consommateurs. Alors qu'ils sont légitimement de plus en plus attentifs aux contenus

de leur assiette et à la qualité des aliments, la nutrition est un enjeu essentiel. Pour Bel, optimiser la qualité et le profil nutritionnel des produits destinés aux enfants constitue une priorité quelle que soit la marque. Les trois axes principaux de travail sont la réduction du taux de sodium (le sel) et de matières grasses ainsi que l'optimisation des produits en micronutriments, comme le calcium ou certaines vitamines (voir interview en page 23 et bonne pratique en page 25). La nutrition est également un thème sur lequel Bel a beaucoup investi en sensibilisation et en information, en interne vis-à-vis des équipes marketing notamment, et aussi en externe vis-à-vis des acteurs amenés à conseiller les consommateurs (médecins, pédiatres, nutritionnistes, écoles).



Sujet connexe à celui de la nutrition, le Groupe renforce également la naturalité de ses produits en s'efforçant de réduire les additifs alimentaires qu'il emploie (colorants, émulsifiants, conservateurs...). En effet, les additifs – sans danger pour le consommateur et encadrés par des réglementations – bénéficient d'une image négative dans certains pays.



“  
Bel a obtenu le titre  
d'« Industriel de l'année  
2011 » sur le critère  
Nutrition-Santé décerné  
par le magazine « Process  
Alimentaire ».”

# 8%

du chiffre d'affaires est réalisé par **des innovations** lancées ces 3 dernières années

## Des développements industriels pleinement orientés vers le consommateur

Dans un contexte de réduction du pouvoir d'achat et d'envolée du prix des matières premières, les programmes menés en usines pour améliorer l'efficacité permettent de contenir les prix de vente. Dans la réussite de ces projets d'optimisation de la performance, c'est toute l'expertise industrielle de Bel qui démontre son efficacité, son savoir-faire et sa capacité à innover.

Différents projets sont menés dans ce sens au sein des usines du Groupe :

**BOOST** : programme d'analyse et d'amélioration de chaque étape de production, déployé dans cinq nouvelles usines après un pilote mené sur trois sites. Ce programme, qui a notamment permis de définir les indicateurs d'efficacité des machines, contribue également à favoriser les échanges et le partage entre les sites de production.

**Tempo** : projet d'optimisation de la maintenance industrielle initié sur le site Boursin® de Pacy-sur-Eure et déployé en 2011 sur 7 sites français. Prochaines étapes en 2012 avec les usines de Chorzele en Pologne, Michalovce en Slovaquie, Le Caire en Égypte, Tanger au Maroc et les sites des Pays-Bas.

**Performance Formule** : mise au point de recettes moins consommatrices en matières premières, tout en conservant les mêmes qualités. Principale réalisation en 2011, la modification de la recette de Kiri® au Moyen-Orient avec une excellente perception de la part des consommateurs.

Au-delà de la sécurité alimentaire (voir page 24) qu'elles doivent garantir, les usines jouent un rôle fondamental pour maintenir et améliorer l'accessibilité des produits de Bel et leurs apports nutritionnels. ●



interview

## Faire progresser la qualité nutritionnelle de nos produits

CÉLINE RICHONNET-DUBUIS et SIMON BONNET,  
Responsables Nutrition Groupe

### Quelle est la stratégie de Bel en matière de nutrition ?

Tout d'abord un constat : selon le rapport de la Croix-Rouge de septembre 2011, 1,5 milliard de personnes dans le monde sont en situation de surpoids et 925 millions de sous-nutrition. L'industrie agroalimentaire a un rôle à jouer face à de tels enjeux. Notre responsabilité est de proposer des produits de bonne qualité nutritionnelle et d'encourager nos consommateurs à adopter de bons comportements alimentaires. Nous devons également préserver ce qui constitue la personnalité de nos marques : leur saveur et le plaisir lié à leur dégustation. Nous prenons en compte tous ces paramètres pour chaque innovation ou rénovation de recette.

### Quels sont vos principaux axes de travail ?

Nos priorités sont de travailler sur 3 nutriments clés du fromage, en maîtrisant les apports en lipides et sodium et optimisant la teneur en calcium des produits qui s'adressent prioritairement aux enfants.

Ensuite, en fonction des besoins spécifiques de certaines populations (séniors, enfants...) ou de certaines régions du monde, nous pouvons ajuster les apports en micronutriments. Ainsi, La vache qui rit® est enrichie en vitamines D et B12 en Afrique et au Moyen-Orient ; pour les restaurants scolaires en France, Kiri® est enrichi en vitamine D ; et en Ukraine les blocs La vache qui rit®, consommés principalement au petit déjeuner dans les familles, sont enrichis en vitamines A, D3 et E.

### L'enjeu est-il partagé par les pouvoirs publics ?

Notre rôle est également de partager ces avancées avec les parties prenantes extérieures (gouvernements, instituts nationaux de nutrition, ONG, associations de consommateurs...). Par exemple en France nous avons formalisé nos objectifs de reformulation de nos recettes par la signature de deux chartes d'engagement volontaire de progrès nutritionnels sur les marques La vache qui rit® et Kiri®.



Pour découvrir les bonnes pratiques « Nutrition et produits responsables » : [www.unsourirepourlaplanete.com](http://www.unsourirepourlaplanete.com)

# L'exigence au service du consommateur

Le premier devoir d'une entreprise vis-à-vis de ses consommateurs est de contrôler de la façon la plus stricte l'ensemble des processus qui, en amont de la production jusqu'à leur consommation, garantissent la sécurité des produits et apportent l'information la plus claire.

**12** milliards de portions consommées chaque année, cela nécessite d'en produire près de 400 chaque seconde. Dans chacune de ces portions, Bel met en jeu sa réputation, celle d'un plaisir gustatif sans risque sanitaire.

## Assurer la sécurité sanitaire et maîtriser la qualité

Il va de soi que les précautions prises par Bel en amont de sa production, au sein de ses usines, et en aval, jusqu'au consommateur final, sont à la hauteur de cet enjeu. Un engagement permanent de qualité optimale qui concerne l'ensemble des produits Bel.

**75 %**

des sites de production de Bel sont certifiés. Avec un objectif de 100 % à horizon 2015



Les fromages produits par le Groupe, et commercialisés dans plus de 120 pays à travers le monde, respectent naturellement les exigences de santé publique et les réglementations locales. De plus, tout au long de leur cycle de vie, ils font l'objet de normes internes très strictes et d'une traçabilité complète. Les nombreux et rigoureux contrôles effectués à chaque étape garantissent une qualité optimale pour les consommateurs.

Les 27 sites de production Bel dans le monde intègrent les exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par le

Groupe et s'inscrivent dans des référentiels reconnus internationalement (ISO 9001, FSSC 22 000, BRC, IFS...).

## Une information claire et complète

Les consommateurs sont de plus en plus avertis et demandeurs d'information sur les produits destinés à leur alimentation et à celle de leurs enfants. C'est une des raisons pour lesquelles Bel veille à améliorer sans cesse la communication sur les valeurs nutritionnelles contenues dans ses produits en multipliant les supports : étiquetage, applications pour « Smartphones », sites Internet... Le consommateur peut donc

# -14 %

## le taux de sodium

dans La vache qui rit® light aux États-Unis est passé de 1 049 à 900 milligrammes pour 100 grammes de produit

connaître précisément les quantités de lipides, glucides, sodium, calcium... contenues dans les produits Bel et leur contribution aux Apports Journaliers Recommandés (AJR).

Dans les chartes signées par Bel avec le Programme National Nutrition Santé en France, le Groupe s'est engagé pour chacune de ses marques à mettre à disposition des consommateurs les compositions de chaque produit vendu en grandes et moyennes surfaces.

Bel Foodservice, filiale du Groupe à destination de la restauration sociale et collective, mène régulièrement des campagnes d'information sur la nutrition auprès des professionnels de santé et des sociétés de restauration collective.

Le détail de la composition de chacun des produits figure également sur le site Internet [www.belfoodservice.fr](http://www.belfoodservice.fr) avec des informations complètes sur la nutrition et la possibilité de prendre conseil auprès de diététiciens. ●



bonne  
pratique

## La réduction du taux de sodium une démarche de long terme

**B**el n'a pas attendu les injonctions contre le sel dans les produits alimentaires pour travailler sur le sujet. Par exemple, la portion de La vache qui rit® en Europe de l'Ouest a vu son taux de sodium réduit, par étape, de 32 % entre 1977 et 2009. Le Groupe s'engage aujourd'hui à poursuivre cette amélioration en réduisant encore de 4,7 % cette teneur à horizon 2013.

De même sur le marché américain, Bel a réduit la teneur en sodium de « The Laughing Cow® » et « The Laughing Cow® light ». Pour cette dernière, qui représente 90 % des ventes aux États-Unis, le taux de sodium a été abaissé de 14 %,

passant de 1 049 milligrammes pour 100 grammes de produit à 900 milligrammes. La démarche va se poursuivre sur les versions aromatisées de la marque dans les mois à venir.

Les chiffres sont significatifs, mais on pourrait se demander « pourquoi ne pas le faire en une seule fois, et pourquoi pas davantage ? ». Car le sodium, comme les lipides, contribue à la saveur à laquelle les consommateurs sont habitués. Il s'agit donc de faire évoluer petit à petit le goût, sans d'ailleurs nécessairement en faire la promotion sur l'emballage comme le recommandent les pouvoirs publics.

# Un état d'esprit

Le sourire, porteur d'enthousiasme et d'optimisme, est au cœur de la politique ressources humaines du Groupe convaincu que le bien-être des collaborateurs est un facteur clé de performance. Cet état d'esprit se retrouve également dans l'ensemble des relations que le Groupe tisse tant avec ses partenaires qu'au sein des communautés dans lesquelles il est implanté.

49  
nationalités  
au sein du Groupe

69 %  
des collaborateurs  
ont reçu une formation  
en 2011

73 %  
des collaborateurs ont  
répondu à la première  
enquête sociale  
internationale  
du Groupe



# Le ciment d'un groupe international

Pour assurer le rayonnement de Bel et la distribution de ses produits dans le monde entier, le Groupe est implanté dans 33 pays, au travers de filiales, d'usines et de centres R&D. Son organisation et ses valeurs sont des leviers clés pour permettre de mieux travailler ensemble.

**B**el a la conviction que les collaborateurs sont le socle d'une croissance durable. En nommant sa politique de ressources humaines « People First », Bel a explicitement affirmé cette priorité. Et pour un groupe dont le sourire est le leitmotiv, et l'enthousiasme une valeur, cela a des implications fortes. Le sourire apporté aux clients dans la mission de Bel doit aussi se retrouver à l'intérieur de l'entreprise. Pour cela il faut créer les conditions de travail en commun qui permettent à chacun de trouver dans sa vie professionnelle un terrain d'épanouissement.

## Une organisation adaptée à un modèle international

Implanté dans 33 pays, 27 sites de production et 11 400 collaborateurs sur les 5 continents, Bel est résolument un groupe



international. Au total, 49 nationalités sont représentées. Le Groupe est organisé en cinq zones géographiques, cohérentes en termes de marchés, de cultures ou d'habitudes de consommation. Les centres de décision sont ainsi au plus



proche des marchés avec une connaissance fine de leur environnement, le Groupe est ainsi en mesure de mieux répondre aux attentes des consommateurs dans le monde et de développer sa capacité d'anticipation.

69 %

des collaborateurs du Groupe ont reçu au moins une formation en 2011

## Une charte pour tous

Quatre axes clés qui reposent sur l'engagement du Groupe, du collaborateur et du management.

- « **Responsabiliser chacun** » : créer un environnement de travail approprié où chaque collaborateur a le sentiment qu'il contribue au succès du Groupe d'une manière autonome, engagée et responsable.
- « **Grandir** » : développer les talents par l'expérience, la formation et 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.



« People First »,  
la charte sociale  
déployée auprès des  
11 400 collaborateurs  
du Groupe en 2011

81  
mobilités  
internationales  
en 2011

La stratégie et les grands projets demeurent sous la responsabilité du « Corporate ». Le travail en réseau entre zones et pays est favorisé, de même que les mobilités, sources d'enrichissement mutuel. Dans le cadre de son programme « Talent Factory », le Groupe fait notamment de la mobilité internationale un levier clé de son développement avec pour objectif le transfert de compétences et la constitution de pépinières de talents locales. En 2011, 81 collaborateurs font l'objet d'une mobilité internationale, vs 69 en 2010.

### Un engagement mutuel pour s'épanouir

Bel a choisi de formaliser une charte sociale à destination de ses 11 400 collaborateurs. La charte « People First » (voir encadré page 28) présente la particularité d'exprimer les engagements de Bel vis-à-vis de ses collaborateurs pour assurer leur épanouissement, mais aussi ceux que les managers et les collaborateurs, eux-mêmes, doivent prendre vis-à-vis du Groupe. Elle exprime ainsi des droits



et des devoirs pour chacun au sein d'une communauté d'intérêts. La charte « People First » a été élaborée selon un processus conforme aux habitudes de travail de Bel : un travail collectif a impliqué, avec la Direction des ressources humaines, des managers issus de différents métiers et de différentes zones. Tout au long de l'année 2011, la charte a été présentée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.



### 1<sup>re</sup> promotion BEST

84 opérateurs de différentes usines européennes ont été en 2011 les premiers diplômés du programme BEST (Bel Employees Shoopfloor Training). En effet, il a paru essentiel au Groupe de développer une formation spécifiquement dédiée, et sanctionnée par un certificat, pour reconnaître l'acquisition de connaissances de base sur les processus de fabrication, la sécurité alimentaire, la prévention des accidents, l'environnement... La formation qui a été déployée en France, aux Pays-Bas et au Portugal doit être étendue à d'autres pays en 2012.



Dans notre usine de Tanger, 95 % des chefs d'équipe nommés ces deux dernières années étaient auparavant agents de maintenance au sein de l'usine. ”

Frank-Yann Bourreau, Chef du Service Technique de l'usine Bel à Tanger – Maroc

226

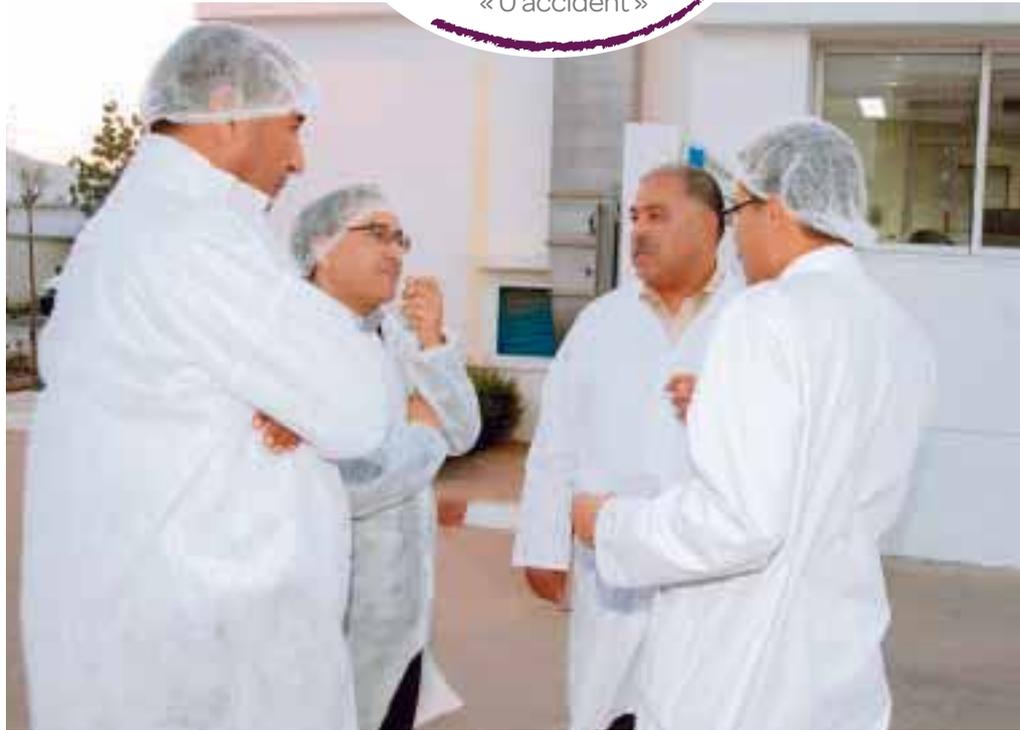
managers et coordinateurs  
sécurité formés dans  
le cadre du programme  
« 0 accident »



### À l'écoute des collaborateurs

Pour la première fois dans le Groupe, une enquête internationale d'opinion a été menée auprès de tous les collaborateurs dans le monde. La vocation de cette étude est de constituer le point de départ d'un baromètre qui permettra de mesurer, au fil des années, la perception des collaborateurs vis-à-vis des engagements de la charte. Les résultats portent sur une perception au niveau du Groupe mais également par équipe.

73 % des collaborateurs de Bel ont répondu au questionnaire élaboré et analysé par une société d'études indépendante. Ce taux, élevé pour une première étude, témoigne de l'intérêt et de l'attente de la part des collaborateurs pour cet exercice. Les résultats globaux et par entité ont été communiqués en septembre et partagés avec les équipes, l'analyse



tenant compte des différences existant entre les cultures. Bel dispose désormais d'un point de départ, à la fois pour établir des programmes communs à l'ensemble du Groupe et des plans d'action locaux, et pourra mesurer les progrès accomplis lors de la prochaine édition de cette enquête en 2013.

Parmi les points forts identifiés : le jugement est positif sur l'autonomie et la responsabilisation offerte par le Groupe à ses collaborateurs ; Bel a été jugé sérieux et actif dans le domaine de la sécurité. Enfin le rôle du management au niveau Groupe recueille également des suffrages favorables.

“ Le programme Bel Care  
vise à assurer, à l'ensemble  
des collaborateurs de Bel dans  
le monde, le bénéfice d'une couverture  
pour les soins médicaux de base. ”

Zofia Sorokowska, Responsable Mobilité interne international Groupe



Deux points d'attention émergent : pour les ouvriers et agents de maîtrise un manque ressenti d'information sur la logique des systèmes de rétribution et pour l'ensemble des collaborateurs un manque de communication sur les logiques de développement de carrière. Ces points font chacun l'objet d'un plan de progrès commun à toutes les entités. Par ailleurs, les managers de chaque entité ont également étudié avec leurs équipes un plan d'action local afin de progresser dans le sens affiché par la charte.

### « Employeur engagé »

Si le déploiement de la charte sociale constitue l'événement marquant de l'année 2011, Bel a également poursuivi un certain nombre de programmes essentiels au « Bien vivre au sein du Groupe ».

Le programme « 0 accident » se poursuit dans toutes les usines du Groupe avec une intensification des mesures de sensibilisation auprès des dirigeants locaux comme des opérateurs, la formation de 226 managers et coordinateurs sécurité et la mise en place de « visites comportementales de sécurité » pour échanger avec les opérateurs et identifier les situations à corriger.

Le programme Bel Care vise quant à lui à aligner les dispositifs de protection sociale (santé - prévoyance) sur des standards communs même si ceux-ci sont supérieurs aux pratiques des marchés locaux.

Parmi les objectifs que Bel s'est fixés figure également le travail des personnes en situation de handicap. Différentes initiatives ont été prises en France en 2011, parmi lesquelles la signature d'une convention de partenariat de deux ans avec l'AGEFIPH. ●



interview

## Le déploiement de « People First » en Europe centrale

BOYAN NEYTCHEV, Directeur Général Bel Europe centrale

### Comment a été vécu le déploiement de la charte « People First » en Europe centrale ?

Dès le démarrage, le projet a suscité un enthousiasme chez les managers et les collaborateurs, qui y ont vu une approche structurée et sincère de la part de Bel pour véritablement développer le plaisir de travailler ensemble et la performance de chacun. Nombre d'entre eux ont émis des idées, exprimé des attentes ou posé des questions. À nous d'intégrer tout cela au travers du plan d'action que nous mettrons en place au niveau de notre entité. Une des forces de « People First », c'est son côté dynamique, participatif et son adaptation aux problématiques locales. Les plans d'action sont pensés par les entités en fonction de leur population. Nous avons déjà pris quelques initiatives concrètes : des réunions mensuelles interactives avec la direction et l'ensemble des collaborateurs à Prague pour évoquer la vie de l'entreprise et nos résultats ; une convention Europe centrale pour fortifier les liens entre les métiers et les pays et encourager le travail en commun.

### Quel premier bilan tirez-vous de ce déploiement ?

« People First » est un projet de long terme, qui doit s'intégrer en profondeur dans notre culture d'entreprise et dans l'esprit de nos managers et collaborateurs. Tous sont conscients qu'il s'agit d'un projet progressif et qu'il portera ses fruits si chacun y contribue. On peut déjà voir dans l'est de la Slovaquie, où notre usine emploie plus de 500 personnes, que « People First » est perçu comme un avantage sur le marché du travail et fait de Bel un employeur de plus en plus attractif.

### Sur quels axes va porter votre plan d'action 2012 ?

Les premières mesures porteront sur la bonne compréhension de notre politique de rémunération, la multiplication des échanges avec les collaborateurs, l'encouragement à la mobilité interne plutôt qu'au recrutement par davantage de communication autour du processus de mobilité et par des plans de formation adaptés.

# Associer les partenaires au développement durable

Bel a décliné sa politique de responsabilité sociétale autour de 5 piliers, chacun porteur de l'engagement du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes. De même que le Groupe incite ses collaborateurs à s'impliquer dans son projet de développement durable, il cherche à partager son ambition et ses convictions avec ses partenaires afin de favoriser les démarches communes et d'en élargir les effets positifs.

**B**el achète chaque année 1,6 milliard de litres de lait directement auprès des producteurs dans les bassins laitiers où il est implanté, principalement en France et aux Pays-Bas, mais aussi au Portugal, en Slovaquie et en Ukraine. Acteur important sur ces marchés, Bel s'efforce de construire et d'entretenir un lien durable avec ses fournisseurs.

## Entretien du lien avec les producteurs laitiers

En France particulièrement, l'objectif vise à encourager une production laitière durable qui permette aux producteurs à la fois d'améliorer la gestion de leur exploitation et de mieux préserver l'environnement. La totalité des producteurs de lait partenaires du Groupe sont adhérents à la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage. Celle-ci a été enrichie en 2011 de nouvelles exigences en matière de sécurité des personnes et de protection de l'environnement.

## Un accompagnement sur le long terme

Bel poursuit son engagement auprès de ses producteurs en les aidant à améliorer le pilotage de leur exploitation par l'intermédiaire des techniciens production laitière. Par leurs connaissances des bonnes pratiques d'élevage, ces derniers apportent un éclairage technique complémentaire aux pratiques des producteurs. En particulier, Bel favorise l'utilisation d'un outil de suivi intégré par les producteurs néerlandais. Sur la base d'un dialogue avec le producteur, cet outil

**1,6 milliard**  
de litres de lait collectés  
directement auprès des  
producteurs en 2011



# Objectif :

**350 fournisseurs**  
évalués sur des critères RSE  
d'ici fin 2012



permet la définition de plans d'action prenant en considération le contexte et les spécificités de l'exploitation tout en l'amenant vers un processus d'amélioration continue.

## LA RSE au cœur du dialogue avec les fournisseurs

Bel souhaite également promouvoir les principes du développement durable chez tous ses fournisseurs, et susciter de leur part des actions de progrès continu sur les volets sociaux et environnementaux de leurs activités. C'est dans cet esprit qu'a été conçue la Charte des achats responsables qui clarifie les attentes du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs. Elle est présentée aux fournisseurs actuels, aux nouveaux prestataires lors d'appels d'offres, et en début de relation commerciale afin de s'assurer de leur engagement à la respecter.

Ces attentes s'expriment dans différents domaines :

**Environnement** : principe de précaution, minimisation de l'impact sur l'environnement, respect des normes de sécurité.

**Droits de l'homme et normes en matière de travail** : prohibition du travail des enfants, élimination du travail forcé et obligatoire, création d'un environnement favorable à la santé, à la sécurité et à l'évolution des collaborateurs.

**Éthique commerciale** : respect des lois et réglementations, des droits de propriété intellectuelle, lutte contre la corruption.

Le respect de cette charte est une clause qui est progressivement intégrée dans l'ensemble des contrats d'achat ; selon les secteurs d'activité, des compléments particuliers peuvent également être intégrés.

## 350 fournisseurs évalués d'ici fin 2012

La Charte des achats responsables est la pierre angulaire d'un programme global mené par la direction des achats et qui comprend trois autres volets : la formation des acheteurs du Groupe, l'évaluation des performances RSE des fournisseurs et des actions de sensibilisation auprès des partenaires économiques. La démarche de formation des acheteurs

centraux a été élargie en 2011 à l'ensemble des acheteurs locaux. En ce qui concerne l'évaluation de ses fournisseurs, Bel maintient son objectif d'en avoir évalué 350 avant la fin 2012, parmi les plus stratégiques ou ceux dont l'activité présente un risque RSE potentiel. À fin 2011, près de 300 fournisseurs, représentant 30 % du chiffre d'affaires achats hors lait collecté, ont déjà été évalués. Certaines évaluations ont nécessité l'élaboration d'un plan d'action correctif réalisé en collaboration avec les équipes de Bel. Depuis le lancement de cette démarche, un quart des fournisseurs a fait l'objet d'une réévaluation qui a démontré une amélioration dans plus de la moitié des cas. Une preuve que la démarche RSE de Bel peut avoir un réel effet d'entraînement et peut démultiplier ses résultats grâce à l'implication de ses partenaires. ●



# Au service du bien-être de l'enfance



## La fondation d'entreprise Bel

La vocation de la fondation d'entreprise Bel est de soutenir dans le monde entier des initiatives en faveur de l'enfance par la promotion de modes d'alimentation équilibrés et par la préservation de l'environnement dès lors qu'elle conditionne une alimentation saine. Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 63 projets dans le monde, dont 19 nouveaux projets en 2011.

### Les collaborateurs, véritables acteurs de la Fondation

Bel a aussi la volonté d'accompagner l'engagement de ses collaborateurs. Depuis 2010, la Fondation alloue des bourses spécifiques à des projets soutenus et suivis par des collaborateurs. 21 bourses ont été allouées à ce jour, dont 11 en 2011. ●

### Développer le mécénat

Bel est signataire de la Charte du mécénat d'entreprise créée par le réseau Admical, en juillet 2011, association qui a pour vocation le développement du mécénat en France.



interview

### Le partenariat Bel - SOS SAHEL

PHILIPPE LECOMTE,  
Président de SOS SAHEL



#### Pouvez-vous nous présenter SOS SAHEL ?

SOS SAHEL est une ONG reconnue d'utilité publique et membre du Comité de la Charte. Elle a été créée en 1976 suite à la sécheresse qui a frappé le continent africain pendant les années 70. Son objectif est d'améliorer les conditions de vie locales par l'accès aux services fondamentaux (l'eau, l'assainissement, la santé et l'éducation) et par le développement d'une agriculture durable. Une des particularités de SOS SAHEL est d'apporter les moyens humains en termes de formation et de savoir-faire pour mettre en place un projet, tandis que l'appropriation et la prise en charge du développement sont assurées par les populations locales.

#### Quelles sont les principales réalisations de SOS SAHEL ?

Depuis sa création, 1,5 million de Sahéliens ont bénéficié de l'aide de SOS SAHEL au travers de 263 projets. Plus de 1 300 points d'eau ont été forés à proximité d'un millier de villages et 104 000 hectares de terres autrefois totalement arides ont été régénérées de façon à pouvoir y faire pousser de la végétation et créer une économie tout entière par la mise en place de différentes filières : le karité, la gomme arabique et les filières ovines et bovines.

#### Quel est le projet soutenu par la fondation d'entreprise Bel ?

La fondation d'entreprise Bel a aidé SOS SAHEL Burkina Faso à favoriser la sécurité alimentaire dans trois provinces du nord du pays. La contribution recouvre trois aspects : l'aménagement auprès d'écoles de 20 jardins scolaires pour assurer un régime alimentaire régulier à 5 400 écoliers ; la fourniture de dotations alimentaires pour 4 400 femmes enceintes et allaitantes et enfants en bas âge en état de malnutrition ; une information des mères sur la façon de préserver l'équilibre alimentaire de leurs enfants à partir des aliments locaux. Ce projet est donc exemplaire en ce qu'il couvre les trois priorités de SOS SAHEL, l'eau, la santé et l'éducation. Indirectement, ce projet a aussi permis de motiver des enfants à aller à l'école, ne serait-ce que pour participer à la vie du jardin et à sa prise en mains.



Pour découvrir l'ensemble des projets soutenus par la Fondation [www.fondation-bel.org](http://www.fondation-bel.org)

# Une mosaïque d'actions



## Un enfant par la main / projet 2011

900 enfants et 125 femmes enceintes sont concernés par le projet soutenu par la Fondation au Vietnam qui allie pédagogie, distribution de compléments alimentaires, contrôle de l'état de santé et distribution de médicaments.

[www.unenfantparlamain.org](http://www.unenfantparlamain.org)



## Unis Cités / projet 2011

La Fondation soutient le programme pilote « Les Vitaminés » qui vise à prévenir l'obésité des enfants dans les quartiers populaires en France.

[www.uniscite.fr](http://www.uniscite.fr)



## Couleurs de Chine / bourse collaborateurs

Couleurs de Chine intervient pour favoriser l'accès à l'enseignement d'enfants de minorités ethniques en Chine. La Fondation finance des équipements scolaires.

[www.couleursdechine.org](http://www.couleursdechine.org)



Pour soumettre un dossier de demande de soutien  
[www.fondation-bel.org](http://www.fondation-bel.org)



# Fédérer avec la voile

## Une aventure humaine partagée avec les collaborateurs

Lorsque Bel a décidé d'apporter son soutien au navigateur Kito de Pavant en 2005, chacun savait que ce partenariat ne serait pas le simple échange du financement d'un bateau contre l'apposition d'un logo sur une voile. Ce n'est pas dans les valeurs de Bel, ce n'est pas ce que recherchait Kito de Pavant. Ambassadeur de Bel et de sa vache rouge sur les mers, le bateau Groupe Bel est aussi devenu un véritable trait d'union entre l'ensemble des filiales du Groupe, unies derrière ce projet. À ce jour, plus de 8 000 collaborateurs ont laissé l'empreinte de leur pouce sur le mât, symbolisant le soutien qu'ils apportent au skipper dès lors qu'il est en mer. 12 filiales et 14 usines ont accueilli Kito et partagé avec lui leur enthousiasme.

Kito intervient aussi dans la communication interne de l'entreprise lorsque sa présence peut soutenir de façon pertinente un message important. En 2011, il a participé à un film interne consacré au programme « O accident ». Le film met en scène la permanence du risque sur un bateau. Kito fait de sa sécurité un

souci de chaque instant, exactement ce que chaque collaborateur doit faire dans son environnement professionnel.

Au programme de 2012, le bateau Groupe Bel va visiter pour la première fois la filiale algérienne, une nouvelle « Sharing Smiles Regatta » réunira les équipes des filiales du monde entier et surtout, grand moment du partenariat, Groupe Bel s'élancera des Sables-d'Olonne le 11 novembre pour le Vendée Globe au cours duquel il pourra bénéficier du soutien constant de 11 400 fans de Bel et de leurs familles.



« Sharing Smiles Regatta »

# Promouvoir la créativité

Marque fondatrice et emblématique, La vache qui rit® porte toujours les valeurs que Léon Bel a insufflées dès 1921 à l'entreprise : audace, créativité et humour. Un état d'esprit que l'on retrouve dans la démarche artistique de Bel qui a fondé en 2010 Lab'Bel pour soutenir l'art contemporain, mais aussi à La Maison de La vache qui rit® où le public peut redécouvrir l'histoire de la vache la plus célèbre au monde.

## La Maison de La vache qui rit® : un lieu de culture, de vie et de sourires !

**A**u cœur de Lons-le-Saunier dans le Jura, berceau historique du Groupe, La Maison de la vache qui rit® est à l'image de la marque emblématique du groupe Bel. Elle engendre la convivialité et l'humour dans une richesse de parcours et une diversité d'espaces inédites en Franche-Comté.

Depuis son ouverture en 2009, ce lieu original a accueilli plus de 110 000 personnes, parmi lesquelles une grande proportion de familles. 90 % des visiteurs interrogés se déclarent satisfaits, mais plus important encore, 50 % d'entre eux

estiment que cette visite a modifié positivement leur perception de la marque.

### Un espace de créativité

La Maison de La vache qui rit® retrace bien sûr une formidable épopée familiale et industrielle. Cependant, bien plus qu'un musée d'entreprise, c'est surtout un espace ouvert aux créations, aux expérimentations et aux initiatives les plus originales et qualitatives, qui nourrit ainsi la créativité et la bonne humeur liées à la marque.

En 2011, pour les 90 ans de La vache qui rit®, une exposition-anniversaire a été confiée à quatre écoles d'art, de design et de graphisme qui ont complètement réinventé la marque. Une collaboration exceptionnelle avec l'association Orange rouge a également permis de présenter les travaux nés de la rencontre entre des artistes et des élèves handicapés. Une initiative qui sera reprise prochainement par la région Franche-Comté et la direction régionale des affaires culturelles. La démarche RSE du Groupe a également été relayée dans l'exposition « N'en jetez plus ! », consacrée à l'environnement, en partenariat avec La Cité de l'architecture et du patrimoine.

### Au programme en 2012

2012 continuera dans cette lignée créative en s'inspirant plus directement de la nature même de La vache qui rit®, à savoir un produit alimentaire. Au printemps, La Maison de La vache qui rit® accueille

Marc Bretillot, célèbre designer culinaire qui fait des aliments des œuvres d'art. En quoi transformera-t-il La vache qui rit® ? Mystère ! En été, les visiteurs découvriront l'exposition « Ô lait ! », dernière création du Lab'Bel. Et l'automne-hiver sera l'occasion de retomber en enfance avec une exposition consacrée aux jouets qui rient...



Pour découvrir les activités proposées par La Maison de La vache qui rit®  
[www.lamaisondelavachequirit.com](http://www.lamaisondelavachequirit.com)



110 000  
visiteurs à la Maison  
de La vache qui rit  
depuis son ouverture  
en 2009

## Apporter des sourires grâce à l'art !

### À quoi ressemblera La vache qui rit® dans 90 ans ?

En 2011, La vache qui rit® célébrait ses 90 ans. Un anniversaire que La Maison

de La vache qui rit® se devait de célébrer. En collaboration avec le Lab'Bel, carte blanche a été donnée à quatre écoles d'art, de graphisme et de design pour imaginer la fameuse vache rouge dans 90 ans. Les œuvres, spectaculaires, émouvantes et drôles ont été exposées pendant l'été à La Maison de La vache qui rit® et à Paris à la Gaîté Lyrique en fin d'année. Toutes démontrent le potentiel d'inspiration et l'éternelle jeunesse que recèle la marque fondatrice de Bel.



ab'Bel, le Laboratoire artistique du groupe Bel, est né au printemps 2010 de la ferme volonté d'engager le groupe Bel dans une politique d'intérêt général de soutien à l'art contemporain, dans l'esprit de ce que Léon Bel fit lui-même en s'adressant à Benjamin Rabier à la naissance de La vache qui rit®. Dirigé par Laurent Fiévet et Silvia Guerra, il s'engage auprès des artistes et des acteurs du monde de l'art contemporain avec humour, décalage et impertinence, trois thématiques qui forment son identité.

### 2011, premiers projets hors de France

Le Laboratoire a poursuivi en 2011 les collaborations engagées avec La Maison de la vache qui rit® en assurant le commissariat de l'exposition « Même pas vieille ! ». Il est également intervenu pour la troisième fois à Metz avec une œuvre vidéo d'Ignacio Uriarte. Lab'Bel a également réalisé en 2011 ses premiers projets hors de France. Choisi pour assurer le commissariat des projets solo de la foire d'art contemporain de Barcelone, il a organisé l'exposition « Art for Life » autour du travail des lauréats en les confrontant à celui d'autres artistes engagés dans des lieux de résidence internationaux. En collaboration avec la Fondation Mies van der Rohe, Lab'Bel a également demandé à Stefan Brüggemann d'investir le Pavillon allemand de Barcelone pour inaugurer un cycle de dialogues autour de l'art contemporain et de l'architecture.

### L'agenda 2012

Lab'Bel présentera début 2012 les premières pièces de sa collection à la galerie 5 d'Angers dans l'exposition « Touching The Moon » et interrogera, au cours de l'été, la représentation cyclique et dynamique du lait dans la production artistique contemporaine, dans le cadre d'une nouvelle collaboration avec La Maison de La vache qui rit®.

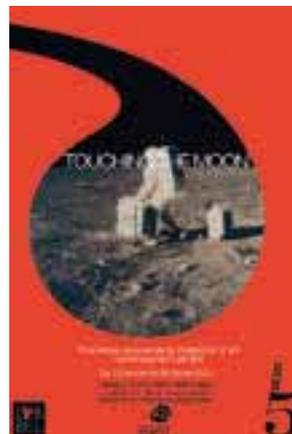


À l'automne 2012, Lab'Bel s'impliquera au Portugal à Guimaraes, capitale européenne de la Culture. L'exposition tendra une série de passerelles entre les arts plastiques, la musique et la littérature. Une quatrième intervention à Metz est également envisagée. Avec la

volonté de mieux faire partager son enthousiasme pour les artistes d'aujourd'hui et rendre leur travail accessible pour le plus grand nombre, la collection d'art de Lab'Bel sera mise en dépôt, dès le printemps prochain, au musée des Beaux-arts de Dôle, ville où est implantée une usine Bel – un autre moyen pour le Laboratoire de renforcer ses liens avec le Jura, berceau historique du Groupe.



Pour suivre l'actualité du Laboratoire artistique du groupe Bel [www.lab-bel.fr](http://www.lab-bel.fr)





# Un environnement préservé

Bel mène une démarche d'amélioration continue visant à réduire les impacts liés à ses activités de fabrication, de transport et d'entreposage de ses produits ainsi qu'à ses emballages. Bel a choisi de considérer chacune des étapes de la vie de ses produits : en amont de la production, dans les usines et lors du transport jusqu'au consommateur. Une vision complète de sa responsabilité.

9  
usines  
certifiées  
ISO 14001  
fin 2011

10 microns  
l'épaisseur de l'emballage  
en aluminium d'une portion  
de Kiri® produite  
à Lons-le-Saunier

-12,8 %  
réduction de consommation  
d'eau entre 2008 et 2011  
réalisée dans l'ensemble  
du Groupe en m<sup>3</sup> par tonne  
de fromage produit

# Maîtriser l'amont de la production

L'empreinte environnementale d'une entreprise ne se limite pas à la seule phase de fabrication de ses produits. En amont, le choix des matières premières utilisées et les conditions dans lesquelles celles-ci sont produites sont des facteurs essentiels à maîtriser.

5 étapes principales du cycle de vie des produits Bel ont un impact significatif sur l'environnement (cf. schéma).

## De la production des matières premières à la consommation

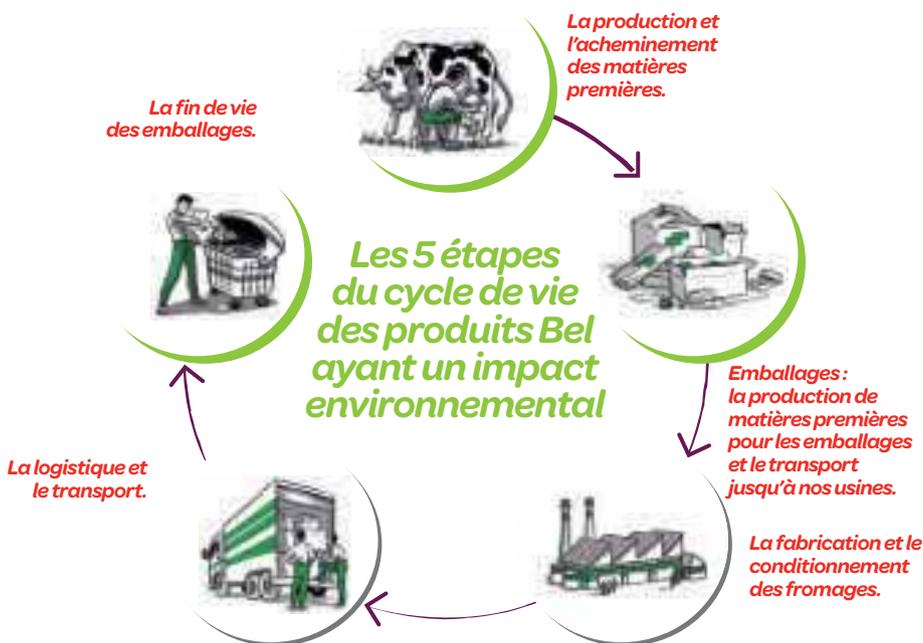
Selon la recette des fromages, leur mode et leur lieu de production ou encore la nature des emballages..., les impacts sur l'environnement ne sont pas identiques. Une Analyse du Cycle de Vie (ACV) a été réalisée pour les 5 marques cœur, qui a permis d'identifier 4 impacts environnementaux majeurs : la consommation d'eau, la consommation

d'énergie non renouvelable, l'émission de gaz à effet de serre et la génération de déchets.

### L'amont laitier

La production et l'acheminement des matières premières sont les premiers postes d'impact sur l'environnement dans le cycle de vie des produits Bel. Ils représentent plus de 60 % de la consommation d'eau et d'énergie non renouvelable, et plus de 75 % des émissions de gaz à effet de serre. Conscient de sa responsabilité et du rôle qu'il peut jouer, le Groupe, au travers de sa politique laitière, encourage

les producteurs de lait à progresser dans leurs pratiques, notamment par l'information sur les nouveaux enjeux environnementaux et par le soutien de progrès techniques respectueux de l'environnement. Les ingénieurs et techniciens Bel, en relation avec les producteurs de lait fournisseurs du Groupe aux Pays-Bas, en France, au Portugal, en Slovaquie et en Ukraine, assistent et conseillent les exploitants pour une production durable de qualité et les accompagnent sur les problématiques environnementales liées à l'élevage. Concrètement, en France et aux Pays-Bas, l'ensemble des producteurs de lait,



plus de 75 % des émissions de gaz à effet de serre sont liées à la production et à l'acheminement des matières premières



fournisseurs de Bel, sont signataires d'une charte de bonnes pratiques d'élevage. Cela représente 80 % de la collecte de lait du Groupe. Dans les pays où de telles démarches n'existent pas, le Groupe souhaite initier ses propres chartes en tenant compte des spécificités locales.

### Les emballages

L'emballage est un élément clé des fromages Bel et du service offert aux consommateurs. La plupart des produits commercialisés sont présentés sous forme de portions individuelles qui permettent de conserver l'intégrité du fromage jusqu'au moment de sa consommation et donne accès à la juste dose de produit nécessaire. Le Groupe travaille activement sur l'optimisation de ses solutions d'emballage avec deux pivots clés au cœur de sa démarche d'éco-conception : la réduction à la source et le choix des matériaux. ●

**- 200 tonnes**  
L'Europe de l'Ouest a réduit ses emballages en papier et carton de plus de 200 tonnes en 2011

### Étiquettes RSE pour les supports de Promotion sur le lieu de vente (PLV)

*Bel France a fait le choix d'évaluer l'impact de ses PLV en leur attribuant une note de A à D. Pour les PLV les plus respectueuses de l'environnement, un A sera accordé. À terme, l'objectif est de ne plus utiliser que des PLV notées A ou B. Bel étudie également la conception de PLV suffisamment solides pour être réutilisables.*



interview

## L'éco-conception des emballages une approche globale

JEAN-PAUL DUQUET, Responsable Éco-conception Emballages Groupe

### Quelle est la politique de Bel en matière d'éco-conception des emballages ?

Notre politique repose sur une approche globale et obéit à plusieurs principes forts. Avant toute chose, rappelons que l'emballage joue un rôle essentiel et Bel n'accepte de transiger ni sur la parfaite conservation du fromage, ni sur la facilité d'usage pour le consommateur. Ce que nous visons au travers de nos optimisations d'emballages, c'est réduire les impacts environnementaux de nos produits tout au long de leur cycle de vie. Notre réflexion et nos actions portent sur le système d'emballage complet, pas simplement celui qui arrive chez le consommateur et représente la partie visible, mais aussi celui qui sert au stockage et au transport. Dernière chose et non des moindres, il s'agit d'une démarche d'entreprise qui implique et responsabilise non seulement les parties prenantes internes de l'entreprise comme le marketing, le développement et l'industriel, mais également les fournisseurs.

### Le concept de portions n'est-il pas le principal obstacle à l'éco-conception ?

Au contraire. La portion, au-delà de son côté pratique est également un moyen de limiter le gaspillage alimentaire dont l'enjeu environnemental est de premier ordre. Selon la FAO\*, le gaspillage estimé dans le secteur des produits laitiers représente – selon les zones géographiques – de 10 à 25 % de la production. Dans les pays en développement, les pertes se situent majoritairement au stade de la distribution. Dans les pays industrialisés, le gaspillage a lieu avant tout chez le consommateur : produit ouvert et non fini, date de péremption dépassée...

\* Food and Agriculture Organisation.

Nos emballages en portions, qui assurent la parfaite conservation du fromage jusqu'au moment de sa consommation, parfois sur de longues périodes et sans nécessité de le maintenir au froid, apportent de véritables réponses à ce problème. Bel produit chaque année plus de 12 milliards de portions, c'est le cœur de notre modèle. Notre objectif est d'optimiser nos solutions d'emballage autour de ce concept formidable, anticiper les évolutions et inventer les emballages de demain.

### Pouvez-vous nous présenter une réalisation de 2011 ?

Depuis des années, nous travaillons à minimiser la quantité de matériau mis en œuvre dans nos emballages. En 2011, par exemple, nous avons réduit l'épaisseur de la feuille d'aluminium dans la portion de Kiri®. Le passage de 12 à 10 microns mis en place par les équipes industrielles de l'usine de Sablé-sur-Sarthe (France) nous permet de réduire notre consommation d'aluminium de 35 tonnes sur un an. Au-delà de l'économie réalisée, cette mesure a un impact direct sur l'environnement puisqu'elle diminue l'utilisation de ressources aux différentes étapes du cycle de vie : moins d'emballages à produire, à transporter et moins de déchets à traiter. Mais notre action d'éco-conception va au-delà de la réduction à la source, nous sommes également très engagés sur la question du recyclage de l'aluminium. Le Groupe est membre du Club de l'Emballage Léger en Aluminium et en Acier (CELAA) au sein duquel nous finançons notamment des études et initiatives en France pour la collecte et le recyclage de l'aluminium, y compris la feuille qui enveloppe nos portions.





# Des initiatives locales qui matérialisent la démarche environnementale Groupe

Les actions menées par Bel sur l'intégralité de ses sites industriels dans le monde visent à préserver les ressources naturelles notamment en réduisant les besoins et gaspillages et en valorisant les déchets. Chaque site dispose d'une organisation dédiée à l'environnement responsable du respect et de la mise en œuvre de la politique environnementale au sein de l'usine.



## Cléry se chauffe à la biomasse

*Le site de production de Cléry-le-Petit dans la Meuse en France emploie environ 300 collaborateurs et produit du Leerdammer® aromatisé, du Bonbel® et du Maredsous®. Il s'est doté d'une centrale de production de vapeur utilisant le bois comme principale source d'énergie.*

*Cette solution, adaptée à la région de Cléry, puisque le bois y est facilement disponible localement, s'inscrit dans une volonté de recourir aux sources d'énergie renouvelable. Ce remplacement d'une centrale de production de vapeur fonctionnant au fioul lourd doit éviter l'émission de 9 400 tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année. Il entraînera également dans le département la création d'environ 10 nouveaux emplois forestiers liés à la filière d'approvisionnement de cette nouvelle centrale biomasse.*

Dans chacun des 27 sites de production, une démarche d'amélioration continue est en marche avec pour objectif la réduction des émissions de gaz à effet de serre, des consommations d'eau et d'énergie non renouvelable et la valorisation des déchets. Chaque site construit ses démarches en intégrant le contexte local aux objectifs du Groupe. Le plan 2008-2012 est en avance sur ses objectifs pour la plupart des indicateurs. Objectifs, mesures et investissements réalisés figurent en détails dans le Document de référence de Bel disponible sur le site Internet [www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com).

## Une démarche commune pour la réduction des consommations d'eau et d'énergie

Pour réduire les consommations d'eau et d'énergie, et partager les meilleures technologies disponibles, le Groupe a développé deux méthodologies. Lancés en 2010, les programmes de réduction des consommations d'énergie et d'eau appelés Esabel (Energy Saving Bel) et Wasabel (Water Saving Bel) accompagnent les sites dans la mise en œuvre d'un état des lieux et la construction d'un plan d'action selon un modèle commun. Ces méthodologies doivent être déployées sur l'ensemble des sites à fin 2013.

## Wasabel

L'usine syrienne de Damas est l'usine pilote Wasabel dans le Groupe depuis 5 ans. La démarche se déploie maintenant dans l'ensemble des sites de production, avec, par exemple pour les sites de Koléa en Algérie, de Tanger au Maroc ou du Caire en Égypte, un objectif à 3 ans d'une consommation de 2,5 à 3 litres d'eau pour produire un kilogramme de La vache qui rit®, ce qui représente plus de 30 % de réduction des consommations d'eau. À fin 2013, tous les sites Bel seront engagés dans la démarche.

**100 %**  
des usines certifiées  
ISO 14001  
d'ici 2015





### Esabel

Esabel a débuté en 2011 dans dix sites du Groupe. Les objectifs de réduction à 3 ans sont prometteurs. L'initiative consistant à remplacer le modèle de pompes à vide, utilisées à l'étape de conditionnement sur les chaînes de production, est un exemple concret du potentiel d'économie. Ce changement représente une économie d'énergie de 60 %. Cette nouvelle pompe sera notamment déployée sur l'ensemble des sites de production de La vache qui rit® dans le Groupe. À date, elles sont opérationnelles au sein de 6 usines du Groupe. En 2012, elles seront déployées à Ulzama en Espagne, à Tanger au Maroc et à Lons-le-Saunier en France.

### Un critère essentiel pour l'équipement des usines

Intégrer le respect de l'environnement est également fondamental lorsqu'il s'agit de remplacer du matériel, de mettre en place de nouvelles lignes de production ou de construire une nouvelle usine. L'usine ouverte au Vietnam en 2011 illustre bien comment le Groupe applique ce principe : la réduction des consommations d'eau a été intégrée dès la conception du projet et une station d'épuration biologique des eaux usées a été installée. Autre projet, la construction d'une nouvelle usine Mini Babybel® qui sera opérationnelle en 2014 aux États-Unis. L'équipe responsable a pour objectif d'en faire une usine modèle au regard de la norme d'évaluation des bâtiments LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). ●

### interview

## Nouvelle usine au Vietnam, le choix d'une station d'épuration biologique

FRANÇOIS PONS, directeur de l'usine Bel Vietnam



### Dans quelles conditions ce projet de station d'épuration biologique a-t-il été lancé ?

Les normes environnementales au Vietnam sont très strictes, notamment sur les rejets et leur traitement. Pour le traitement des eaux usées de l'usine de My Phuoc 3 que nous avons inaugurée fin 2011, nous avons fait le choix d'une station d'épuration biologique avec des réacteurs verticaux fermés : les matières organiques rejetées dans l'eau sont dégradées grâce à des micro-organismes se nichant dans des millions de petites billes en polystyrène. L'eau à traiter percole par gravité autour de ces billes et de l'air est envoyé à contre-courant pour maintenir le milieu en aérobie. Cette solution, à la fois écologique et économique, est une première pour le Groupe.

### Quels sont les résultats à ce jour ?

L'usine est en production depuis juillet 2011, mais ce choix, presque un pari, s'avère déjà judicieux, car les résultats sont plus satisfaisants qu'attendus. Un des critères principaux est la Demande

Chimique en Oxygène (DCO). La norme maximale est de 100 milligrammes par litre, nos rejets se situent entre 15 et 30 milligrammes par litre. De plus, la consommation d'énergie de la station est très faible.

### Comment ce projet est-il lié à la politique environnementale globale du Groupe ?

Au-delà de l'approche biologique particulièrement respectueuse de l'environnement, nous nous fixons également pour objectif de réduire nos consommations d'eau et les volumes d'effluents rejetés dans le réseau public. Après 6 mois de fonctionnement et une montée en puissance progressive de l'activité, nous consommons 6 m<sup>3</sup> d'eau et rejetons 4,5 m<sup>3</sup> d'eaux usées par tonne de fromage produit. Nous travaillons sur des solutions pour atteindre une consommation maximale de 4 m<sup>3</sup> d'eau et un rejet de 3 m<sup>3</sup> d'eaux usées par tonne de fromage produit. Cette économie aura un impact direct tant sur nos consommations d'eau que sur les coûts de traitement des eaux usées.



Pour en savoir plus sur le stress hydrique, consultez notre avis d'expert sur [www.unsourirepouurlaplanete.com](http://www.unsourirepouurlaplanete.com)

## Indicateurs de performance environnementale

	Unité	2008	2009	2010	2011	évolution 2011/2010	évolution 2011/2008
Consommation d'eau potable*	m <sup>3</sup> /t*	12,531	11,205	11,226	10,924	-2,69 %	-12,82 %
Consommation d'énergies fossiles	mwh/t**	1,502	1,391	1,378	1,310	-4,94 %	-12,79 %
Émissions de CO <sub>2</sub>	t/t***	0,342	0,318	0,317	0,296	-6,67 %	-13,49 %
Part de déchets triés****	%	73	67	71	74	+3	+1

\* m<sup>3</sup> par tonne de fromage produit.

\*\* Mégawatt heure de Pouvoir Calorique Inférieur par tonne de fromage produit.

\*\*\* Tonne de CO<sub>2</sub> par tonne de fromage produit.

\*\*\*\* Part des déchets triés ou traités en incinération avec valorisation énergétique.



# Des solutions alternatives de transport

Pour rendre ses produits accessibles aux consommateurs, Bel utilise un maillage de transport et d'entrepôts. Chacun des collaborateurs de Bel est aussi amené à se déplacer pour travailler. Réduire tous ces transports constitue également un levier intéressant pour réduire l'impact environnemental du Groupe.

Le choix des implantations des usines de Bel a toujours été fait en fonction de l'approvisionnement en matières premières (au cœur d'une région laitière pour les produits frais ou de première transformation) et au plus proche des marchés pour limiter les distances entre les usines et leur bassin de consommation.

## Au plus proche des consommateurs

Néanmoins, l'acheminement jusqu'au consommateur final suppose une organisation de transport et de stockage – notamment au froid – nécessairement consommatrice d'énergie.

Le Groupe identifie avec les distributeurs et ses fournisseurs de prestations logistiques des solutions simples et efficaces permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Cela passe par exemple par l'optimisation du remplissage des camions, de la fréquence des livraisons, mais également par des initiatives alternatives de transport. Une collaboration qui permet de progresser de façon régulière et sensible.

## Bel s'engage dans le transport multimodal

Le transport multimodal consiste à allier plusieurs modes de transport pour aller d'un point à un autre (comme le train et le camion par exemple, ce que l'on appelle ferroustage). Un premier test a été réalisé

avec succès à partir des usines de l'ouest de la France vers un entrepôt de Lyon : la consommation de CO<sub>2</sub> a été réduite de 33 % sur cette liaison. Depuis un an, un nouveau programme a vu le jour pour transporter le Leerdammer® des Pays-Bas vers l'Italie (voir bonne pratique page 45). Cette solution alternative vise à conserver la même flexibilité que le transport exclusivement par route voire à l'améliorer, tout en bénéficiant du moindre coût énergétique et environnemental du train.



# 85 %

des flux de transports de fromage Leerdammer® sont désormais assurés via le réseau ferroviaire entre Rotterdam (Pays-Bas) et Milan (Italie)



# 33 %

de réduction

de la consommation de CO<sub>2</sub>  
entre les usines de l'ouest  
de la France et Lyon

## L'affaire de tous

La démarche de Responsabilité sociale d'entreprise menée par Bel a vocation à être portée par chacun des collaborateurs du Groupe. Cela est en particulier pertinent pour ce pilier de la politique RSE de Bel qu'est l'environnement. Bel UK a été pionnier, il y a quelques années, dans l'encouragement du covoiturage.

À Lons-le-Saunier en France, où l'usine de Bel emploie environ 500 personnes, le Groupe s'est engagé, avec la ville, en faveur de la mobilité durable en proposant des formations d'éco-conduite, une meilleure communication sur le réseau de transport en commun et une facilitation du covoiturage. De façon générale, les initiatives se multiplient dans les usines et bureaux de Bel dans le monde pour encourager les « éco-gestes » et instaurer des réflexes dans la vie professionnelle, le plus souvent transposables dans la vie personnelle, sur la consommation d'énergie, de papier, d'eau... Sur une population de 11 400 familles, les résultats ne sont pas à négliger. ●

## Sans ma voiture !

*Les collaborateurs des quatre sites de Slovaquie et de République tchèque, Prague, Zeleťava, Michalovce et Bratislava, ont été invités lors d'une journée à laisser leur voiture au garage et à se rendre sur leur lieu de travail en empruntant des modes de transports plus écologiques : les transports en commun, le covoiturage, le vélo ou encore la marche. Tous ont joué le jeu. Un exemple concret d'initiative porteuse de changement des comportements en faveur de l'environnement.*



bonne  
pratique

## Transport combiné plus écologique, plus économique

Leerdammer® est la marque de Bel la plus consommée en Italie. L'usine de production qui alimente le marché italien se situe à Schoonrewoerd aux Pays-Bas. Le transport par route entre l'usine et le centre de stockage italien ne donnait pas entière satisfaction, d'où la nécessité de repenser les opérations. Le ferroutage s'est avéré la solution alternative la plus satisfaisante. Sur une distance de plus de 1 000 kilomètres, les camions ne parcourent désormais plus que 130 kilomètres sur route (de l'usine à la gare de Rotterdam et du centre ferroviaire proche de Milan au dépôt italien), tandis que

sur les autres 900 kilomètres, les fromages voyagent sur le train qui assure la liaison.

Le transport par rail a, dans ce cas précis, des avantages multiples. Il permet chaque année le transport de 8 500 tonnes de Leerdammer® tout en économisant plus de 300 000 kilomètres parcourus par des camions. La réduction des émissions de CO<sub>2</sub> est au rendez-vous, puisque le rail n'en produit pas directement. C'est par ailleurs une solution significativement plus économique et qui ne présente pas de risque supplémentaire de retard par rapport au « tout camion ».



Pour en savoir plus sur les enjeux du transport multimodal consultez notre avis d'expert [www.unsourirepourlaplanete.com](http://www.unsourirepourlaplanete.com)

# Indicateurs RSE et financiers

- 48 Engagements RSE et perspectives
- 60 Rapport de gestion résumé
- 62 Compte de résultats consolidés comparés
- 63 Bilans consolidés comparés
- 64 Flux de trésorerie consolidés





# Gouvernance

Axes de Progrès	PRINCIPALES RÉALISATIONS À FIN 2011
<p><b>1</b></p> <p>Mettre en place un réseau et des outils supports du déploiement de la démarche RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un réseau de 18 experts métier issus des directions « corporate » (marketing et innovation, communication, direction industrielle, ressources humaines...) a été créé. Ces « référents métier RSE » sont en charge de porter dans leur domaine d'expertise respectif la démarche RSE du Groupe.</li> <li>• Des correspondants RSE locaux ont été nommés dans un certain nombre de pays majeurs du Groupe (France, Allemagne, Maroc...) afin de garantir le relais et la mise en œuvre en local de la démarche RSE.</li> <li>• Des outils permettant de formaliser la démarche et de la déployer dans les entités du Groupe ont été créés, principalement :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le référentiel RSE qui formalise les 5 piliers de la démarche et permet l'auto-évaluation des entités sur chacun des domaines d'action ;</li> <li>- le protocole de reporting qui définit l'ensemble des indicateurs de performance RSE du Groupe ;</li> <li>- un guide dédié qui permet d'accompagner les entités opérationnelles dans la conception d'une feuille de route RSE.</li> </ul> </li> <li>• Des documents de référence spécifiques permettant de formaliser les ambitions RSE par métier ont été diffusés aux collaborateurs concernés (charte sociale, politique environnementale, politique santé-sécurité, manuel d'éco-conception des emballages...).</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p>Mesurer, piloter et rendre compte de l'avancement de la démarche RSE</p>	<p>Des indicateurs de performance ont été définis afin de mesurer, de piloter et de rendre compte de l'avancement de notre démarche RSE (cf. « protocole de reporting » ci-dessus).</p>
<p><b>3</b></p> <p>Mobiliser les collaborateurs pour intégrer progressivement la RSE à toutes les pratiques professionnelles et managériales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des formations métiers spécifiques ont été mises en place afin d'intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux aux pratiques professionnelles et managériales. À titre d'exemple, le Groupe a formalisé et initié les premières sessions d'une formation spécifique à la nutrition pour ses équipes marketing, et les acheteurs ont été formés aux achats responsables.</li> <li>• Un site Internet dédié à la RSE « <a href="http://unsourirepourlaplanete.com">unsourirepourlaplanete.com</a> » a été lancé, en français et en anglais, afin de relayer les engagements et les réalisations RSE du Groupe (« bonnes pratiques »), notamment auprès des collaborateurs.</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p>Piloter les processus et les systèmes de management garantissant la prise en compte des enjeux du développement durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe a retenu un organisme de certification unique (SGS), tous sites/toutes certifications, ce qui permet un cadrage harmonisé des démarches de certifications.</li> <li>• La progression du nombre de sites de production ayant mis en place un système de management certifié (qualité, sécurité alimentaire, environnement et sécurité des personnes) s'est poursuivie, avec 2 nouvelles certifications obtenues sur 2 sites et le démarrage du processus de certification sur 4 autres.</li> <li>• Tous les sites de production de Bel dans le monde intègrent les exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par le Groupe s'inscrivant dans des référentiels reconnus internationalement.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 75 % des sites de production ont au moins une certification.</li> <li>- Certification des sites industriels à fin 2011 :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 % certifiés selon un standard reconnu par la GFSI (sécurité alimentaire)</li> <li>- 11 % certifiés OHSAS 18001 (santé et sécurité des personnes)</li> <li>- 32 % certifiés ISO 14001 (environnement)</li> <li>- 68 % certifiés ISO 9001 (qualité)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux sont désormais pris en considération dans les processus de décision des projets d'investissement du Groupe.</li> </ul>

## PERSPECTIVES 2012 ET AU-DELÀ

**Le Groupe renforcera le réseau et la diffusion des outils qui permettront le développement de la démarche RSE au sein des équipes opérationnelles et « corporate ».**

- Dès 2012, chaque zone aura un correspondant RSE identifié, ainsi que progressivement tous les pays majeurs du Groupe.
- Le Groupe donnera plus de visibilité aux ambitions RSE dans les politiques métiers (nutrition, amont laitier..).
- L'accès à ces documents en interne sera facilité sur le site [www.unsourirepourlaplanete.com](http://www.unsourirepourlaplanete.com).

**Dès 2012, le Groupe disposera des indicateurs nécessaires pour piloter en interne et rendre compte en externe des progrès de sa démarche RSE.**

- Il sera demandé en 2012 à chacune des zones opérationnelles du Groupe d'identifier ses enjeux majeurs, d'évaluer son niveau d'avancement et de formaliser une feuille de route RSE et les plans d'action correspondants.
- Par ailleurs, chaque zone devra formaliser des objectifs de progrès chiffrés à horizon 2015 sur les domaines d'actions qu'elle aura identifiés comme prioritaires.
- Une « Scorecard » RSE interne permettra de piloter et suivre l'atteinte de ces ambitions « consolidées ».
- Un audit « à blanc » de nos indicateurs de performance RSE par un tiers externe sera réalisé en 2012, afin de préparer le reporting RSE auquel le Groupe, soumis au droit français, sera tenu en 2013 (sur la base de l'exercice 2012).

**Bel favorisera la mobilisation de tous les collaborateurs pour que sa responsabilité d'entreprise soit au cœur de sa stratégie de développement.**

- Avoir un comportement éthique est au cœur de la démarche RSE. Un code de Bonnes pratiques des Affaires permettant à tout collaborateur de connaître les valeurs et principes à respecter dans le cadre de ses activités professionnelles sera progressivement déployé dès 2012, avec la mise en place d'un processus d'alerte permettant de signaler les comportements pouvant être contraires au code.
- Depuis début 2012, une formation dédiée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est progressivement dispensée aux managers. Tous les managers (grades 1 à 3) devront être formés d'ici 2013.
- Les formations métiers (marketing, RH...) seront progressivement modifiées pour intégrer une dimension RSE afin que toutes les pratiques managériales et professionnelles prennent en compte cette dimension.
- Depuis 2012, le système de rémunération variable des managers intègre une composante RSE.

**Le Groupe poursuivra le déploiement des systèmes de management et des processus qui garantissent que les enjeux du développement durable sont pris en compte dans les pratiques managériales et professionnelles.**

- La progression du nombre de sites de production certifiés va se poursuivre. L'objectif du Groupe est que tous les sites de production soient certifiés selon un standard reconnu par la GFSI au plus tard en 2014, et ISO 14001 et OHSAS 18001 au plus tard fin 2015.
- Par ailleurs, la politique du Groupe est que, pour tout nouveau site (création ou rachat), l'obtention des certifications FSSC 22000 (GFSI), ISO 14001 et OHSAS 18001 soit effective dans un horizon de 2 ans après son intégration dans le Groupe.
- Enfin, le Groupe s'assurera que tous les processus internes favorisent la prise en compte des enjeux du développement durable.



# Nutrition et produits responsables

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

Axes de Progrès	PRINCIPALES RÉALISATIONS À FIN 2011
<p><b>1</b></p> <p>Assurer la qualité et la sécurité sanitaire de nos produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe a formalisé des documents de référence en matière de sécurité sanitaire et les a relayés en interne au travers d'un réseau de correspondants locaux.</li> <li>• La politique Qualité du Groupe a été formalisée.</li> <li>• Le Groupe a assuré un suivi régulier des évolutions réglementaires locales et réalisé une veille active, dans une démarche d'amélioration continue.</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p>Faire progresser la qualité nutritionnelle de nos produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des formules rénovées ont été lancées courant 2011 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyen-Orient/Afrique du Nord : La vache qui rit® enrichie en vitamine B12 ;</li> <li>- Ukraine : La Vache qui rit® block enrichie en vitamine A, D3, E ;</li> <li>- République tchèque : La vache qui rit® dont le taux de calcium a été augmenté ;</li> <li>- États-Unis : The Laughing Cow® Light dont le taux de sodium a été abaissé ;</li> <li>- Bel Foodservice : La vache qui rit® spécialement adaptée pour la restauration scolaire (lipides, calcium et vitamine D).</li> </ul> </li> <li>• Les progrès du Groupe en matière de nutrition ont été reconnus par ses parties prenantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La France a officialisé ses engagements par le dépôt de deux Chartes d'engagement volontaire de progrès nutritionnel pour les marques Kiri® et La vache qui rit®.</li> <li>- Le Groupe Bel a été élu « Industriel de l'année » dans la catégorie nutrition-santé par le magazine français Process Alimentaire.</li> </ul> </li> <li>• Le Groupe a continué à renforcer son expertise nutritionnelle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Groupe a initié une vaste étude bibliographique sur le comportement alimentaire et ses déterminants chez l'enfant (développement du goût, éducation, plaisir, ludisme).</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3</b></p> <p>Renforcer la naturalité de nos produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes R&amp;D pour réduire voire supprimer les sels de fonte dans les recettes de fromages fondus et de fromages frais fondus ont été poursuivis.</li> <li>• Des formules rénovées ont été lancées courant 2011 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slovaquie/République tchèque : une nouvelle formule de La Vache qui rit® avec un additif en moins a été lancée.</li> <li>- Canada : les formules La vache qui rit® Light et La vache qui rit® Ail et fines herbes ont été rénovées et contiennent un additif en moins.</li> <li>- Bel Foodservice Europe : une nouvelle formule de La vache qui rit® contenant deux additifs en moins a été lancée.</li> <li>- Une formule de Mini Babybel® au Cheddar sans conservateur a été lancée dans les pays où cette référence est commercialisée.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p>Développer une offre de produits accessible au plus grand nombre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des programmes ont été menés en usine (Boost, Tempo, Performance formule) pour permettre de contenir les prix des produits dans un contexte d'envolée des prix des matières premières.</li> <li>• Au Vietnam, Bel a sponsorisé une étude de l'Institut National de Nutrition vietnamien (NIN, National Institute for Nutrition) pour connaître les déficiences en calcium et en vitamine D chez les jeunes enfants et les femmes en âge de procréer.</li> <li>• Une première expérience de produits « hybrides » (fabriqués à base de lait et d'un autre ingrédient) a vu le jour au Vietnam. La gamme de produits à base de lait et de riz, spécialement adaptée aux besoins nutritionnels des enfants vietnamiens (enrichissement en vitamines, iode et zinc), a été lancée en septembre.</li> <li>• Des projets d'exploration ont été initiés pour identifier les pays les plus pertinents pour développer des modèles comparables.</li> </ul>

## PERSPECTIVES 2012 ET AU-DELÀ

Sur cet axe de progrès majeur, le Groupe poursuivra sa démarche d'amélioration pour assurer un contrôle strict de l'ensemble des processus qui garantissent la qualité et la sécurité des produits.

**Le Groupe optimisera la composition nutritionnelle de ses produits, en priorité ceux consommés par les familles avec enfants et ceux mettant en avant un bénéfice nutritionnel, quelle que soit leur marque.**

- Toutes les zones opérationnelles du Groupe auront priorisé leurs plans de rénovation à mener d'ici 2015 pour améliorer les formules. Le Groupe évaluera chaque année la progression de ce programme et ajustera si nécessaire son plan d'action.
- Des projets de R&D seront lancés en support de ces plans de rénovation et les premières études consommateurs valideront les performances organoleptiques des formules en cours de rénovation.
- De nouvelles formules optimisées seront lancées dès 2012, notamment en Europe de l'Ouest, Ukraine, République tchèque, États-Unis, Maroc ainsi que par Bel Foodservice.
- Le Groupe renforcera encore son expertise en comportement alimentaire, avec une attention particulière sur le rôle de la portion individuelle.

**Renforcer la naturalité des produits est une attente croissante des consommateurs dans les pays « d'hyperconsommation ». En écho à cette demande, Bel poursuivra sa politique de réduction des additifs dans ses formules.**

- Toutes les zones opérationnelles du Groupe ont identifié en fonction de leur contexte local les formules à rénover en priorité et les objectifs (nombre de E par formule) à atteindre à l'horizon 2015. Le Groupe évaluera chaque année la progression de ce programme et ajustera si nécessaire son plan d'action.
- Les programmes R&D seront poursuivis.
- Des tests consommateurs seront réalisés pour valider les performances organoleptiques de formules avec moins d'additifs. Dès 2012, plusieurs tests auront lieu en Europe.

**Bel poursuivra ses actions, en usine et sur le terrain, pour développer des produits nutritionnellement riches et accessibles au plus grand nombre, en dépit de l'envolée des prix des matières premières.**

- Les programmes menés en usines continueront à être déployés (Boost, Tempo, Performance formule...).
- L'optimisation et le développement des marques locales seront poursuivis.
- Au Vietnam, le produit Goodi sera optimisé, toujours en partenariat avec l'ONG Gain (Global Alliance for Improved Nutrition).
- Enfin, d'ici 2015, de nouvelles offres de produits « hybrides » accessibles à des populations à faible pouvoir d'achat pourraient être lancées dans différents pays.



# Communication et consommation responsables

Donner aux consommateurs qui font confiance à nos marques les clés d'une consommation responsable.

Axes de Progrès	PRINCIPALES RÉALISATIONS À FIN 2011
<p>1</p> <p>Faciliter l'accès des consommateurs à l'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information nutritionnelle               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Groupe a formalisé sa politique en matière d'étiquetage nutritionnel et l'a partagée au sein de ses zones opérationnelles pour qu'elles engagent des plans de rénovation des emballages.</li> <li>- En France, le Groupe a officialisé ses engagements d'affichage nutritionnel dans les Chartes d'engagement volontaire de progrès nutritionnel signées pour Kiri® et La vache qui rit®.</li> <li>- Au Sénégal, une caravane est venue à la rencontre de 15 000 personnes dans 10 villes du pays afin d'apporter un message nutritionnel, au travers d'échanges avec un nutritionniste et la distribution d'une brochure détaillant les apports nutritionnels du produit La vache qui rit®.</li> </ul> </li> <li>• Information environnementale               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En France, Bel a poursuivi son travail au sein de l'interprofession laitière pour la rédaction d'un référentiel précisant les modes de calcul et de mesure des impacts environnementaux des produits laitiers.</li> </ul> </li> </ul>
<p>2</p> <p>Traduire l'engagement RSE du Groupe dans les stratégies publi-promotionnelles de nos marques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Charte de Communication Responsable, qui traduit l'engagement du Groupe en matière de communication, est annexée à tous les contrats passés avec les agences de communication. La conformité des créations publicitaires aux principes de la Charte est soumise à un processus de validation interne strict.</li> <li>• Des actions citoyennes locales ont été menées par nos marques, par exemple :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mini Babybel® a renouvelé son soutien au Red Nose Day Comic Relief en Grande-Bretagne ;</li> <li>- La vache qui rit®, Kiri® et Mini Babybel® ont apporté leur soutien à l'association Cliniclowns en Belgique ;</li> <li>- La vache qui rit® a initié un partenariat avec l'association YMCA aux États-Unis pour promouvoir l'importance de l'activité physique ;</li> <li>- La vache qui rit® a signé un partenariat avec l'association SOS Villages d'Enfants en France.</li> </ul> </li> <li>• La perception par les consommateurs de l'engagement sociétal de nos marques est désormais suivie dans le baromètre de tracking lancé dans tous les pays majeurs du Groupe. La première vague – point 0 – a eu lieu en 2011.</li> <li>• France : des règles d'éco-conception des PLV (publicités sur le lieu de vente) ont été définies et présentées à l'ensemble des équipes marketing en France. Une « étiquette PLV » spécifique à Bel a été créée pour mesurer et améliorer l'impact environnemental de nos PLV.</li> </ul>

## PERSPECTIVES 2012 ET AU-DELÀ

Le Groupe poursuivra ses efforts pour faciliter, dans les pays où sont commercialisés ses produits, l'accès des consommateurs à une information transparente et pertinente sur ses produits via des supports variés (emballages, site Internet, applications smartphones...).

- Le Groupe poursuivra l'amélioration de l'étiquetage nutritionnel de ses produits.
- Le Groupe poursuivra ses travaux avec l'interprofession française pour être en mesure de fournir des informations environnementales fiables sur les produits laitiers.
- Pour répondre aux questions des consommateurs laissées sans réponses, le Groupe souhaite renforcer ses services consommateurs dédiés.

Afin que l'engagement sociétal des marques nourrisse leur positionnement respectif, le Groupe déploiera progressivement sa vision de la mission sociétale de chacune de ses 5 marques cœur.

- Les entités identifieront dans leur portefeuille la ou les marques les plus pertinentes pour témoigner de l'engagement RSE du Groupe.
- Les actions citoyennes locales des marques seront poursuivies et progressivement intégrées dans le cadre des missions sociétales définies.



# Empreinte environnementale

Réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble des activités du Groupe, qu'elles soient directement ou indirectement liées à la fabrication des produits.

Axes de Progrès	PRINCIPALES RÉALISATIONS À FIN
<p><b>1</b> Réduire l'empreinte environnementale liée à la fabrication de nos produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les démarches d'amélioration continue pour la réduction de nos impacts environnementaux, et notamment des 4 impacts identifiés comme majeurs, ont permis d'obtenir des résultats significatifs entre 2008 et 2011 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les consommations d'eau (m<sup>3</sup>/t) ont été réduites de 12,8 % ;</li> <li>- les consommations d'énergies fossiles (MWh PCI/t) ont été réduites de 12,8 % ;</li> <li>- les émissions de gaz à effet de serre (kg eq. CO<sub>2</sub>/t) ont été réduites de 13,5 % ;</li> <li>- seuls les déchets mis en décharge ont augmenté de 10,1 %, du fait d'une meilleure mesure des quantités de déchets produites.</li> </ul> </li> <li>• Enfin, le remplacement progressif dans nos usines des fluides frigorigènes « R22 » par des fluides frigorigènes plus respectueux de l'environnement s'est poursuivi.</li> <li>• Pour accélérer ses progrès, Bel a développé deux méthodologies, Wasabel et Esabel :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- À fin 2011, 16 sites mènent le programme de réduction des consommations d'eau Wasabel, parmi ceux-ci 9 ont déjà établi des plans d'actions pour des réductions significatives des consommations d'eau.</li> <li>- 10 sites ont initié la démarche de réduction des consommations d'énergie Esabel.</li> </ul> </li> <li>• En complément des réductions des consommations d'énergie en cours, Bel a lancé des études pour mettre en place des énergies de substitution aux énergies non renouvelables :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En France, l'usine de Cléry a mis en place une chaudière biomasse, qui permet de substituer la consommation d'énergie non renouvelable par une énergie de substitution : la vapeur. Elle permettra d'éviter l'émission de 9 400 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2</b> Réduire l'empreinte environnementale liée au transport et à l'entreposage de nos produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une méthodologie de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> du transport depuis nos usines vers les entrepôts a été déployée en Europe de l'Ouest.</li> <li>• Des projets pilotes de transport multimodal ont été mis en place en Europe de l'Ouest :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bel s'est associé avec STEF-TFE afin de mettre en place une opération de transport combiné rail-route pour assurer la distribution de Kiri<sup>®</sup> et de Mini Babybel<sup>®</sup> dans le sud-est de la France. Ce sont 260 camions par an qui ne circuleront plus sur la route, soit environ 120 t d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées.</li> <li>- En partenariat avec l'entreprise hollandaise H.Z Transport, Bel assure désormais 85 % des flux de transports de fromage Leerdammer<sup>®</sup> entre Rotterdam (Pays-Bas) et Milan (Italie) via le réseau ferroviaire.</li> </ul> </li> <li>• Les progrès du Groupe en matière de logistique ont été reconnus par ses parties prenantes.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bel Pays-Bas s'est vu décerner en 2011 le « Lean and Green Award » qui vient récompenser ses efforts pour réduire l'impact environnemental de ses activités logistiques, et plus particulièrement les avancées positives de sa participation au programme gouvernemental « Logistique Durable ».</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3</b> Réduire l'empreinte environnementale de nos emballages</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe a renforcé les moyens dédiés au déploiement et à la mise en œuvre de sa politique d'éco-conception des emballages :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un expert en éco-conception des emballages a été recruté.</li> <li>- Un manuel d'éco-conception des emballages à destination des développeurs emballages, des équipes marketing et des acheteurs d'emballages a été rédigé et diffusé.</li> <li>- La construction d'une base de données a été initiée afin de suivre des indicateurs de mesure de la performance environnementale des emballages (poids d'emballages pour 100 g de produit, pourcentage de matériaux recyclés ou d'origine renouvelable).</li> </ul> </li> <li>• Des projets de réduction à la source ont été initiés ou poursuivis.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Europe de l'Ouest a réduit de plus de 200 tonnes au cours de l'année ses emballages en papier et carton.</li> <li>- L'épaisseur de la feuille d'aluminium a été réduite de 12 à 10 microns sur une partie significative de la production des portions de Kiri<sup>®</sup>. Tout en garantissant les mêmes propriétés de conservation du fromage, cette optimisation permet d'utiliser 35 tonnes d'aluminium en moins par an.</li> </ul> </li> <li>• Des initiatives de réduction de l'impact environnemental des matériaux ont été menées.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En France, dans le cadre du CELAA (Club du recyclage de l'emballage léger en aluminium et en acier), Bel a participé tout au long de l'année 2011 au financement de trois tests dans le Lot, le Var et les Alpes-Maritimes pour inciter les citoyens au tri des micro-déchets en aluminium et pour démontrer aux acteurs concernés la viabilité du modèle économique.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>4</b> Réduire l'empreinte environnementale de nos collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe souhaite encourager ses collaborateurs à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un manuel qui présente des idées de gestes éco-citoyens a été conçu. C'est une base de travail qui doit être adaptée par les relais RSE locaux pour tenir compte des spécificités de chaque entité.</li> </ul> </li> <li>• De nombreuses initiatives ont été mises en place par différents sites du Groupe.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au siège du Groupe, la consommation de papier a été intégrée au calcul de l'intéressement en 2011.</li> <li>- En France, le site de Lons-le-Saunier s'est engagé en faveur de la mobilité durable dans le cadre d'un Plan de Déplacement Inter-Établissements, afin d'inciter les collaborateurs à utiliser d'autres moyens de transport que la voiture individuelle.</li> <li>- En Slovaquie et en République tchèque, une opération « En ville sans ma voiture » a été menée en septembre 2011.</li> </ul> </li> </ul>

## PERSPECTIVES 2012 ET AU-DELÀ

**Le Groupe poursuivra ses démarches d'amélioration continue pour la réduction de ses impacts environnementaux majeurs.**

- L'ensemble des sites auront débuté les programmes de réduction des consommations d'eau (Wasabel) et d'énergie (Esabel) d'ici 2013.
- Parallèlement, tous les sites seront incités à proposer des projets innovants pour réduire leur empreinte environnementale.

**Le Groupe poursuivra les axes d'amélioration identifiés pour réduire l'empreinte environnementale liée au transport de ses produits :**

- l'optimisation du remplissage des camions et des containers ;
- l'optimisation des flux de transport et des fréquences de livraison ;
- l'étude d'alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de gaz à effet de serre ;
- la mise en place des indicateurs permettant le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> sera progressivement généralisée à l'ensemble du Groupe et des modes de transport (route, mer, air), afin de mesurer et piloter les voies de progrès.

**Le Groupe développera les outils permettant de mesurer, sur un périmètre monde, l'optimisation de l'empreinte environnementale de ses emballages – primaires, secondaires et tertiaires – et ce, sur la totalité de leur cycle de vie.**

- L'implémentation de la base de données emballage sera poursuivie.
- Par ailleurs, un outil sera développé pour mesurer et suivre des indicateurs plus complexes d'impact environnemental des emballages (émissions de gaz à effet de serre, utilisation d'eau).
- Progressivement, des objectifs cibles de réduction de l'empreinte environnementale des emballages par marque et par type d'emballages (aluminium, barquette, carton...) devront être fixés, et des plans d'action seront formalisés pour chacune des zones opérationnelles du Groupe.
- Les projets de réduction à la source seront poursuivis et de nouveaux projets seront également initiés.
- Les expérimentations menées avec le CELAA donneront lieu à un rapport de synthèse présenté aux parties prenantes françaises concernées.

**Le Groupe poursuivra sa démarche de sensibilisation des collaborateurs.**

- Le manuel dédié aux gestes éco-citoyens sera déployé dans les filiales du Groupe.
- En France, les bilans Carbone (siège + usines) imposés par la réglementation permettront de sensibiliser les collaborateurs à leurs impacts environnementaux.



# Partenariats & société

Entretenir des relations de partenariat avec nos fournisseurs et la société civile pour un développement durable.

Axes de Progrès		PRINCIPALES RÉALISATIONS À FIN 2011
1	Favoriser le développement d'une filière laitière durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principaux enjeux concernant l'amont de nos fabrications (production laitière) ont été identifiés par le département des achats alimentaires. Les différents bassins de collecte, et notamment les Pays-Bas et la France qui représentent près de 80 % de la collecte laitière directe du Groupe, ont identifié les plans d'actions à mettre prioritairement en place, en tenant compte de leurs contextes respectifs.</li> </ul>
2	Partager nos engagements RSE avec nos fournisseurs et clarifier nos attentes vis-à-vis d'eux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation de la performance RSE de nos fournisseurs stratégiques initiée en 2009 avec l'aide d'EcoVadis® s'est poursuivie en 2011 : conformément à nos objectifs, près de 300 fournisseurs stratégiques ou dont l'activité représente un risque RSE potentiel ont ainsi été évalués en 3 ans, représentant 30 % du chiffre d'affaires achats hors lait collecté.</li> <li>• La Charte des achats responsables est systématiquement diffusée aux fournisseurs existants et au début de toute relation commerciale. Dans les appels d'offres et contrats, il est demandé aux fournisseurs de s'engager à respecter cette Charte.</li> <li>• Le Groupe a mis en place des actions visant à faire évoluer les pratiques internes d'achat et d'approvisionnement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un guide méthodologique a été diffusé à l'ensemble des acheteurs afin de les accompagner dans l'analyse des résultats des évaluations EcoVadis® et la priorisation des actions correctives à mettre en place.</li> <li>- L'ensemble des acheteurs a suivi un module de formation aux achats responsables.</li> </ul> </li> </ul>
3	Engager Bel dans des actions citoyennes et solidaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fondation d'entreprise Bel a poursuivi ses actions :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis sa création en 2008, 63 soutiens ont été accordés à des projets en faveur de l'enfance et de son bien-être.</li> <li>- En 2011, 19 nouveaux projets d'associations dans 12 pays à travers le monde ont été soutenus, et 11 bourses ont été attribuées à des initiatives locales portées par des collaborateurs du Groupe dans des domaines liés à l'enfance.</li> </ul> </li> <li>• Dans le cadre de sa démarche de mécénat, le groupe Bel a signé en 2011 la Charte du mécénat d'entreprise créée par le réseau Admical.</li> <li>• Parallèlement, des actions citoyennes et solidaires portées par différentes entités du Groupe ont été menées :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bel Suisse en faveur des dons alimentaires aux plus démunis ;</li> <li>- Bel Portugal en faveur du don de moelle osseuse.</li> </ul> </li> </ul>

## PERSPECTIVES 2012 ET AU-DELÀ

Le Groupe a pour objectif de favoriser la performance des exploitations des producteurs de lait qui l'approvisionnent, dans les domaines sociaux, environnementaux et économiques.

Deux bassins de collecte seront engagés prioritairement :

- Au Pays-Bas, l'objectif est que tous les exploitants adhèrent à un suivi intégré, le Cow Compass, d'ici à 2015.
- La France déploiera auprès des producteurs de lait un outil d'accompagnement spécifique en cours de développement.

Bel poursuivra son projet de faire évoluer ses pratiques internes d'achats et d'approvisionnement, et d'évaluer et suivre la performance RSE de ses fournisseurs.

- Les fournisseurs identifiés comme à risque élevé ou moyen lors des évaluations EcoVadis® seront sollicités pour mettre en place des plans d'action correctifs et se faire réévaluer dans les 12 à 18 mois.
- L'évaluation de la performance RSE de nos fournisseurs via EcoVadis® sera étendue : il sera demandé aux acheteurs décentralisés d'identifier les fournisseurs locaux à évaluer en priorité.
- Les actions visant à faire évoluer les pratiques internes d'achats et d'approvisionnement seront poursuivies : sensibilisation et formation aux achats responsables, prise en compte de fournisseurs « responsables » dans les processus de pré-qualification et de sélection, intégration d'une clause développement durable dans les appels d'offres et contrats, sensibilisation des donneurs d'ordre.

Le Groupe souhaite renforcer son engagement par des actions citoyennes et solidaires et prolonger sa mission d'« apporter du sourire dans toutes les familles » en venant en aide à ceux qui en ont le plus besoin :

- non seulement via la fondation d'entreprise Bel qui poursuivra ses actions auprès des associations en faveur de l'enfance et de son bien-être ;
- mais aussi en incitant ses collaborateurs à porter eux-mêmes des projets (bourses collaborateurs) ;
- et enfin au niveau des entités du Groupe qui seront incitées à orienter leurs actions de mécénat en faveur de l'enfance et de son bien-être.



# Employeur engagé

Apporter aux collaborateurs les conditions pour un développement personnel et collectif.

## Axes de Progrès

## PRINCIPALES RÉALISATIONS À FIN 2011

- La Charte sociale du Groupe a été déployée en 2011 auprès de tous les collaborateurs. Elle exprime, pour chacun des 4 axes ci-dessous, les engagements de Bel vis-à-vis de ses collaborateurs mais aussi ceux que les managers et les collaborateurs eux-mêmes doivent prendre vis-à-vis du Groupe.
- Une enquête d'opinion (baromètre social) a été menée dans tous les pays du Groupe. 73 % des collaborateurs ont répondu au questionnaire. Les résultats globaux et par entité qui concernent les axes ci-dessous ont été progressivement restitués aux collaborateurs.

1	Garantir le bien-être au travail à tous nos collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• La politique « santé-sécurité » du Groupe a été déployée avec la mise en place et le suivi d'indicateurs clés sur tous nos sites.<ul style="list-style-type: none"><li>- En France, 226 managers et coordinateurs sécurité ont été formés aux « visites comportementales de sécurité ».</li></ul></li><li>• Bel a poursuivi ses actions pour favoriser le bien-être au travail :<ul style="list-style-type: none"><li>- La possibilité pour certains managers de travailler de chez eux sous certaines conditions (télétravail) a été mise en place, notamment en France et en Allemagne.</li><li>- Bel USA a été récompensé au palmarès des « Best and Brightest Companies to work for® ».</li></ul></li></ul>
2	Responsabiliser chacun	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bel dispose d'une plateforme informatique qui propose des guides et des supports d'évaluation pour aider l'ensemble des encadrants à mener des entretiens d'évaluation, moments d'échanges qui permettent de fournir aux collaborateurs un retour clair et constructif pour améliorer leur contribution.</li><li>• L'opinion exprimée dans le baromètre social est positive sur l'autonomie et la responsabilisation offerte par Bel à ses collaborateurs. Toutefois, le Groupe a identifié une mauvaise compréhension de ses processus de décision, même si le rôle du management au niveau Groupe recueille une opinion favorable.</li></ul>
3	Partager nos succès	<ul style="list-style-type: none"><li>• La politique de rémunération mise en place par Bel vise à concilier la reconnaissance de la performance individuelle et collective sans discrimination. Toutefois, le baromètre social a mis en évidence un manque ressenti de reconnaissance et d'information sur le fonctionnement des systèmes de rémunération.</li><li>• Le Groupe a développé le programme « Bel Care » qui vise à assurer un standard Groupe de protection sociale, quelles que soient les pratiques des marchés locaux. Un diagnostic des avantages sociaux proposés aux collaborateurs (couverture décès invalidité, couverture santé pour le collaborateur et sa famille, congés payés) a été réalisé et des plans d'action ont été définis dans les 33 pays du Groupe.</li><li>• Les premières actions d'harmonisation des régimes de prévoyance (application des mêmes cotisations pour tous) ont vu le jour en France en 2011.</li><li>• Un système d'intéressement collectif a été mis en place en Allemagne, en Belgique et en Angleterre.</li></ul>
4	Développer les talents	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Groupe a poursuivi sa politique de formation en fonction des besoins des postes, mais également en fonction des évolutions de carrière.<ul style="list-style-type: none"><li>- En 2011, 69 % des collaborateurs du Groupe ont reçu au moins une formation dans l'année.</li><li>- Une formation a été mise en place dans les usines de France, au Portugal et aux Pays-Bas pour formaliser l'acquisition de connaissances de base sur la technologie fromagère, la qualité et la sécurité, l'environnement, et la connaissance du Groupe. Elle a donné lieu à la remise d'un diplôme interne appelé BEST (Bel Employee Shopfloor Training).</li></ul></li><li>• Une attention particulière est apportée pour réduire les discriminations.<ul style="list-style-type: none"><li>- En France, un plan d'action favorisant l'insertion des personnes handicapées a été mis en place. Une convention de partenariat avec l'AGEFIPH a été signée en 2011 pour 2 ans.</li><li>- Depuis 2009, l'usine de Michalovce accueille 13 collaborateurs handicapés.</li></ul></li></ul>

## PERSPECTIVES 2012 ET AU-DELÀ

- Trois priorités majeures d'amélioration sont identifiées pour 2012 : la simplification de nos modes de fonctionnement, la capacité à donner du feed-back et de la reconnaissance, et la nécessité de donner plus de perspectives de développement professionnel à tous nos collaborateurs.
- Des plans d'action définis par les différentes filiales du Groupe suite à ces résultats seront mis en place à partir de 2012. L'enquête d'opinion sera renouvelée en 2013 (tous les 2 ans).

**Le Groupe renforcera les plans d'actions qui visent à améliorer les conditions de travail qui font déjà de Bel une entreprise pour laquelle il est agréable de travailler.**

- Prévenir et maîtriser les risques sur les sites pour réduire les accidents reste la priorité de Bel. Les actions en faveur de la santé et la sécurité des collaborateurs seront renforcées. Les formations seront poursuivies.
- En France, le programme « Bien vivre au travail » se traduira en 2012 par la définition de règles sur le bien-vivre au travail et la sensibilisation des managers aux risques psychosociaux. Un plan d'action sur la pénibilité physique sera également défini sur une durée de 3 ans.

**Le Groupe s'efforcera de créer un environnement où chaque collaborateur a le sentiment qu'il contribue au succès de l'entreprise d'une manière autonome, responsable et engagée.**

L'accent sera mis plus particulièrement sur l'amélioration des taux de réalisation des entretiens d'évaluation, au minimum une fois par an pour les managers et une fois tous les 2 ans pour les non-managers.

- Une formation au feedback dans le cadre de la politique Talents du Groupe sera proposée à l'ensemble des encadrants du Groupe.
- Un programme commun à toutes les entités sera mis en place pour améliorer la compréhension des processus de décision.

**Le Groupe renforcera la communication auprès des collaborateurs en support de sa volonté de partager de façon transparente et équitable la valeur créée.**

- Un programme commun à toutes les entités sera mis en place pour améliorer la lisibilité des systèmes de rémunérations.
- Un suivi sera mis en place pour s'assurer de la non-discrimination en matière de rémunération, notamment entre les hommes et les femmes.
- L'alignement sur le socle minimum d'avantages sociaux (couverture décès invalidité, couverture santé pour le collaborateur et sa famille, congés payés) dans chacun des 33 pays sera poursuivi.
- Le Groupe incitera ses filiales à étayer leur structure salariale par des enquêtes de marché.

**Le Groupe poursuivra son objectif de développer les talents par l'expérience, la formation et par des opportunités de carrières attrayantes, toujours dans le respect de la diversité de la communauté Bel.**

- Les projets de formation seront poursuivis.
- Le Groupe mettra en place des actions pour favoriser des modes de recrutement sans discrimination et dans certains pays pour favoriser l'insertion des personnes handicapées.
- Un programme commun à toutes les entités du Groupe sera mis en place pour améliorer la visibilité sur sa politique de développement des carrières.

# Une situation financière renforcée

Au cours de sa séance du 22 mars 2012, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011.



*Poursuite de la progression en volumes et en chiffre d'affaires.*

En 2011, malgré les troubles observés sur certains marchés, l'activité du Groupe a continué de se développer en volumes et en chiffre d'affaires.

Hors effets de change et de périmètre, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 7,0 % contre 7,3 % en 2010. Cette expansion régulière traduit l'efficacité des politiques commerciales déployées et le succès des innovations autour des marques emblématiques du Groupe.

Le résultat opérationnel, à 170 millions d'euros, s'inscrit en recul de 12,5 %. L'exercice 2011 a été marqué par le fort renchérissement du prix des matières premières dans leur ensemble et par l'instabilité géopolitique observée dans certaines zones géographiques du Groupe.

Les ajustements tarifaires mis en œuvre et toutes les mesures engagées afin d'améliorer l'efficacité des opérations n'ont pas suffi à couvrir totalement les effets négatifs de ces événements, en

particulier dans les marchés touchés par les conséquences du printemps arabe.

Le résultat financier enregistre les effets de charges de refinancement non récurrentes, et de pertes de change sur devises émergentes.

Après une charge d'impôts de 47 millions d'euros au lieu de 57 millions d'euros en 2010, le résultat net part du Groupe s'élève à 96 millions d'euros, contre 116 millions d'euros un an plus tôt.

La structure financière du Groupe s'est encore renforcée sur l'exercice : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 044 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 009 millions au 31 décembre 2010), et la dette financière nette a été ramenée à 194 millions d'euros en fin de période, soit un désendettement net de 46 millions d'euros. Dans le contexte de niveau élevé de prix des matières premières et de développement tonique de l'activité, ce résultat reflète la bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement et des investissements.

## Dividendes

Le Conseil d'administration du 22 mars 2012 a proposé la distribution d'un dividende de 5,00 euros par action qui sera versé le mercredi 16 mai 2012, après approbation par l'Assemblée Générale annuelle convoquée le 10 mai 2012.

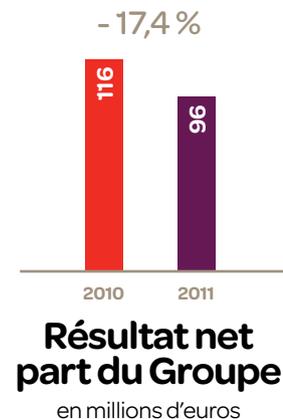
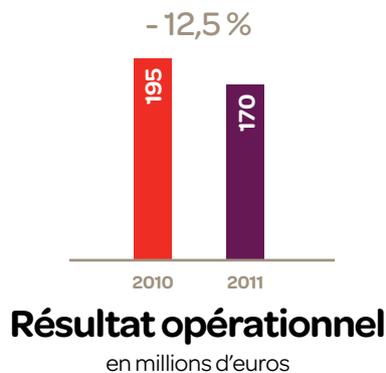
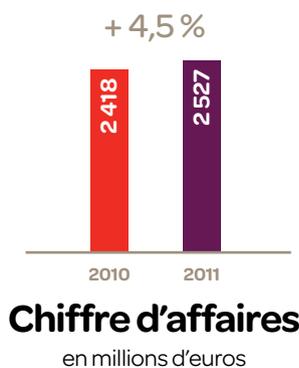
## Perspectives 2012

L'exercice 2012 débute dans un climat toujours très tendu dans certaines zones d'activité du Groupe au Proche et Moyen-Orient, avec des incertitudes économiques durables en Europe et sans véritable signe de détente du côté des prix des matières premières.

Malgré ces aléas, fort d'une situation financière renforcée, de l'engagement de ses collaborateurs, d'une internationalisation grandissante, le Groupe renforcera son élan de créativité et ses efforts d'innovation afin d'améliorer de façon durable et rentable ses positions sur le marché mondial des fromages. ●



*Des résultats affectés par la forte hausse du prix des matières premières.*



## COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en milliers d'euros)

	Décembre 2011	Décembre 2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 527 100</b>	<b>2 417 511</b>
Coût des produits et services vendus	(1 808 488)	(1 662 870)
<b>Marge brute</b>	<b>718 612</b>	<b>754 641</b>
Frais commerciaux et de distribution	(359 050)	(366 125)
Frais de recherche et développement	(14 461)	(15 614)
Frais généraux et administratifs	(160 888)	(162 401)
Autres charges et produits opérationnels	482	438
<b>Résultat des activités courantes</b>	<b>184 695</b>	<b>210 940</b>
Autres charges et produits non courants	(14 275)	(16 165)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>170 420</b>	<b>194 775</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2 796	1 816
Coût de l'endettement financier brut	(21 528)	(19 059)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(18 732)</b>	<b>(17 242)</b>
Autres produits et charges financiers	(7 655)	(2 847)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>144 033</b>	<b>174 685</b>
Charge d'impôt	(47 115)	(56 942)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>96 918</b>	<b>117 744</b>
Intérêts minoritaires	(815)	(1 363)
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>96 103</b>	<b>116 381</b>
<b>Résultat net par action</b>	<b>14,05</b>	<b>17,03</b>
<b>Résultat net dilué par action</b>	<b>14,01</b>	<b>16,96</b>

Les comptes annuels complets sont disponibles sur le site Internet du groupe Bel - [www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)

# BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT

## ACTIF

(en milliers d'euros)

	Décembre 2011	Décembre 2010
<b>Actifs non courants</b>		
Écarts d'acquisition	387 897	389 187
Autres immobilisations incorporelles	303 096	305 623
Immobilisations corporelles	529 868	539 988
Actifs disponibles à la vente	53 150	51 884
Autres actifs financiers	1 279	3 975
Prêts & avances	9 224	7 178
Clients & autres créances	74	79
Actifs d'impôts différés	11 215	11 128
<b>Total</b>	<b>1 295 803</b>	<b>1 309 042</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks et en-cours	243 525	223 923
Clients et autres créances	436 402	410 255
Autres actifs financiers	1 094	498
Prêts & avances	351	290
Actifs d'impôts courants	18 079	33 723
Trésorerie et équivalents de trésorerie	141 408	139 939
<b>Total</b>	<b>840 859</b>	<b>808 628</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 136 662</b>	<b>2 117 670</b>

## CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en milliers d'euros)

	Décembre 2011	Décembre 2010
Capital	10 308	10 308
Primes	21 967	21 967
Réserves	1 002 392	958 203
Actions propres	(6 182)	(7 390)
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>	<b>1 028 485</b>	<b>983 088</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>15 681</b>	<b>25 596</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 044 166</b>	<b>1 008 684</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Provisions	9 463	10 577
Avantages du personnel	41 269	38 789
Passifs d'impôts différés	156 645	151 546
Passifs de location financement supérieurs à un an	1 068	1 180
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	256 580	323 142
Autres passifs	32 404	36 344
<b>Total</b>	<b>497 429</b>	<b>561 578</b>
<b>Passifs courants</b>		
Provisions	14 913	17 520
Avantages du personnel	2 350	2 264
Passifs de location financement inférieurs à un an	365	0
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	68 904	49 754
Autres passifs financiers	30 618	12 320
Fournisseurs et autres dettes	455 199	421 696
Passifs d'impôts exigibles	13 881	37 765
Concours bancaires et autres emprunts	8 837	6 089
<b>Total</b>	<b>595 067</b>	<b>547 409</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>	<b>2 136 662</b>	<b>2 117 670</b>

# FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en milliers d'euros)

Décembre 2011

Décembre 2010

## Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Résultat avant impôts		144 033	174 685
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		78 874	92 272
Plus ou moins-values de cession		1 712	(370)
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		19 862	18 191
Autres éléments non monétaires du résultat		4 376	5 506
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>248 857</b>	<b>290 284</b>
Variation des stocks, créances et dettes courants		(19 121)	(7 097)
Variation des créances et dettes non courantes		(677)	3 106
Impôts sur le résultat payés		(47 087)	(44 946)
<b>Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles</b>	<b>(1)</b>	<b>181 972</b>	<b>241 347</b>

## Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Acquisitions d'activités		580	(2 956)
Cessions d'activités			270
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(74 682)	(63 856)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		693	2 533
Subventions d'investissement encaissées		111	
Acquisitions d'actifs financiers		(3 927)	(3 554)
Cessions d'actifs financiers		3 135	2 134
Intérêts reçus		(61)	
Dividendes reçus		1 228	916
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(2)</b>	<b>(72 923)</b>	<b>(64 513)</b>

## Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Dividendes versés		(48 418)	(40 112)
Intérêts payés		(21 090)	(19 107)
Augmentation ou diminution de capital		35	
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		(358)	(80)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		9 603	(6 875)
Émissions d'emprunts et dettes financières		67 723	25 655
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(119 619)	(109 882)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(3)</b>	<b>(112 124)</b>	<b>(150 401)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(1) + (2) + (3)</b>	<b>(3 075)</b>	<b>26 433</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		133 668	107 724
Incidence des variations des cours des devises		1 829	(489)
Autres éléments sans effet de trésorerie			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture</b>		<b>132 422</b>	<b>133 668</b>

à la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :

Valeurs mobilières de placement		86 773	99 162
Disponibilités		54 486	40 595
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie		(8 837)	(6 089)

<b>TOTAL</b>		<b>132 422</b>	<b>133 668</b>
--------------	--	----------------	----------------

---

## POUR EN SAVOIR PLUS

[www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)

## ET SUR LA POLITIQUE RSE DU GROUPE

[www.unsourirepourlaplanete.com](http://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](mailto:communication@groupe-bel.com)

- **Frédérique Gaulard – Directrice RSE**

Tél. : + 33 (0)1 40 07 72 50 – Adresse e-mail : [rse@groupe-bel.com](mailto: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 € – SIREN 542 088 067 – RCS Paris

**Conception – réalisation :** sequoia  Tél. : + 33 (0)1 53 23 35 35 ; **Crédits photos :** Virgile Dureuil, Philippe Noisette, Guilain Grenier, Gérard Uféras, Getty Images, 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

