



RAPPORT D'ACTIVITÉ
et de responsabilité sociale
et environnementale
2009



*Des Histoires
et des Sourires...*



Du sourire à partager

Profil

Du sourire à partager !

Les produits Bel, élaborés avec le meilleur du lait, apportent chaque jour le sourire dans les 120 pays où le Groupe est présent. Ses marques, gourmandes et ludiques, portent toutes les couleurs de l'enthousiasme, valeur fondamentale de Bel.

Qu'ils choisissent les marques cœur comme La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer®, Boursin® ou des marques locales, les consommateurs apprécient le plaisir sain et la bonne humeur qu'elles véhiculent.

Bel est une histoire de familles.

L'actionnariat familial permet au Groupe de conjuguer vision à long terme et performances durables. En 2009, porté par l'engagement de ses 11 500 collaborateurs, Bel a réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros.





Sommaire

- 04 Entretien avec Antoine Fiévet,
Président-Directeur Général
- 07 Bel, une démarche de responsabilité sociale
et environnementale
- 10 Une gouvernance renouvelée
- 12 Des résultats en progression

14 Consommateurs

- 16 Du sourire et du plaisir à partager
- 18 Apporter le meilleur du lait
- 20 Un lien complice avec le consommateur
- 22 La vache qui rit® sort de sa boîte!
- 24 Des stratégies locales au service des impératifs du Groupe

28 Collaborateurs

- 30 Une organisation au plus proche des marchés
- 32 Le développement pour tous
- 34 Une communauté dans laquelle s'épanouir

36 Communautés

- 38 L'environnement, un bien commun à préserver
- 41 Une dynamique de responsabilité partagée
- 42 Une implication dans les enjeux de société

44 Tableaux de bord

- 46 Tableaux de bord RSE
- 54 Rapport de gestion résumé
- 56 Comptes de résultats consolidés
- 57 Bilans consolidés comparés
- 58 Flux de trésorerie consolidés

 *La mobilisation des 11 500 collaborateurs de Bel fait vivre, jour après jour et dans le monde entier, notre modèle de développement. »*



Vous avez pris les commandes opérationnelles de Bel au cours de 2009, comment qualifier les résultats de cet exercice ?

Il faut tout d'abord rappeler l'objectif que nous nous étions fixé, il y a un an de cela, après une année 2008 particulièrement dure et affectée par l'évolution défavorable du prix des matières premières : retrouver une dynamique de croissance de nos volumes, restaurer notre situation financière et rendre notre organisation plus souple et réactive.

Fin 2009, ces objectifs sont atteints et les résultats sont très satisfaisants. Malgré un univers de consommation déprimé, nous avons maintenu notre chiffre d'affaires, développé nos volumes, et notre rentabilité a progressé. Au final, notre situation financière est saine, ce qui nous permet d'envisager l'avenir avec sérénité et ambition.

L'année a pourtant été assombrie par une forte récession. Quel impact cela a-t-il eu sur les activités de Bel dans les différentes parties du monde ?

Nous avons observé une situation contrastée. Si les marchés d'Europe de l'Est ont été particulièrement affectés, l'Europe de l'Ouest a clairement montré sa capacité de résistance en affichant une progression des volumes sur l'ensemble de nos grandes marques. Les résultats 2009 ont surtout été

tirés par le dynamisme de nos activités en dehors de l'Europe, en Amérique – malgré un contexte tout aussi difficile –, en Afrique, au Moyen-Orient ou en Asie. Ce développement hors de nos frontières historiques constitue aujourd'hui un formidable relais de croissance pour notre Groupe.

En résumé, comment expliquez-vous cette performance ?

Au-delà de la puissance de nos marques et d'une stratégie de développement adaptée à nos différents marchés, le Groupe a pu s'appuyer sur l'engagement de ses 11 500 collaborateurs. Ceux-ci ont su se mobiliser avec enthousiasme et professionnalisme, jour après jour et dans le monde entier, et se concentrer sur des priorités clairement affirmées.

Le modèle économique de Bel résiste même dans les années difficiles. Qu'est-ce qui fait sa singularité et son efficacité ?

Notre modèle économique est simple et clair : il repose sur des marques puissantes, différenciées et universelles, qui séduisent les consommateurs dans le monde entier. Nos cinq marques internationales, sur lesquelles nous concentrons nos efforts, enregistrent année après année de nouveaux succès.



Notre mission fixe un cadre très exigeant pour nos actions vis-à-vis de nos consommateurs, de nos collaborateurs et des communautés dans lesquelles nous opérons. C'est le socle de notre responsabilité d'entreprise. ”

La reprise annoncée tarde à se dessiner dans de nombreux pays. Quelles sont les perspectives pour 2010 et les années à venir ?

Bel est une entreprise familiale et s'est toujours placée dans une logique de long terme en privilégiant une croissance durable et rentable. Dans ce domaine, nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux, pour garantir notre indépendance et nourrir le moteur de notre développement à venir.

Je suis convaincu que notre potentiel de croissance organique demeure considérable. Il est géographique tout d'abord, dans chacune des zones où nous sommes implantés et dans nombre de pays qu'il nous reste à conquérir. Il est aussi porté par nos marques, accessibles, innovantes et à fortes personnalités, ainsi que par les produits que nous lancerons demain et qui sont destinés aux populations à faible pouvoir d'achat.

Nous vivons dans une société qui s'interroge sur la croissance et sa raison d'être. Quel est votre point de vue et celui de l'entreprise sur ce sujet ?

La question de la finalité de la croissance s'inscrit dans une réflexion plus vaste, celle du rôle et de la responsabilité de l'entreprise.

La mission de notre entreprise est claire : il s'agit avant tout d'apporter du sourire dans toutes les familles ; un sourire lié au plaisir de partager des produits gais et généreux, associé à ce qu'il y a de meilleur dans le lait.

Cette mission fixe un cadre très exigeant pour nos actions vis-à-vis de nos consommateurs, de nos collaborateurs et des communautés dans lesquelles nous opérons. C'est le socle de notre responsabilité d'entreprise.



Comment se traduit cette mission à l'égard des consommateurs ?

Chaque mot de notre mission a son importance et fait référence à des objectifs bien identifiés. Le meilleur du lait renvoie à la qualité de nos produits: leur sécurité, leur apport nutritionnel, comme leur saveur et leur goût. Le sourire, signe distinctif de tous les produits Bel, c'est

ce que nos marques, sympathiques, gaies et sources de convivialité, génèrent chez nos consommateurs. Enfin, en voulant nous adresser à toutes les familles, nous affirmons notre volonté d'offrir des produits toujours plus accessibles.



La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise s'inscrit au même niveau que ses impératifs financiers, l'un et l'autre vont de pair. ”

La mission s'adresse aussi aux collaborateurs du Groupe. Quelle est votre conception de la responsabilité de Bel dans ce domaine ?

« Apporter du sourire » est une promesse qui s'adresse en premier lieu à nos collaborateurs et à leur famille, les 11 500 familles du Groupe dans le monde. Notre responsabilité collective, c'est de construire une communauté où l'on se respecte et qui permette à chacun d'évoluer et de se développer. Une communauté motivée et mobilisée par un projet porteur de sens, où chacun peut être certain de sa capacité de contribution, de pouvoir y jouer un vrai rôle.

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est parfois perçue comme une mode. Qu'en est-il réellement chez Bel ?

Quand bien même serait-ce une mode, si elle nous fait tous progresser, elle est bénéfique. Pour ma part, j'ai une conviction sincère: la RSE s'inscrit au même niveau que les impératifs financiers, l'un et l'autre vont de pair. Nous sommes donc déterminés, tout en restant modestes. Sur certaines des priorités que nous avons définies, des progrès importants ont été accomplis depuis des années, c'est le cas

notamment en ce qui concerne la performance environnementale de nos usines. Sur d'autres, nous avons ouvert une voie et défini la direction commune. Nous abordons ces défis avec l'enthousiasme qui a toujours animé les femmes et les hommes de Bel.

Antoine Fiévet



BEL : UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La mission d'entreprise que s'est donnée Bel fixe un cadre très exigeant à son action. C'est de celle-ci que découle la politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) qui accompagne son développement.

Signe des temps et des bouleversements en cours, le besoin de sens est exprimé par le grand public comme par l'ensemble des parties prenantes, y compris les entreprises. Ce phénomène s'est clairement amplifié avec la crise récente. C'est dans ce contexte que Bel a voulu formaliser l'expression de sa mission, sa raison d'être et, au fond, ce à quoi l'entreprise sert : apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir que procurent ses produits, élaborés avec le meilleur du lait.

Pour Bel, le sourire est une composante essentielle de son rôle au sein des diverses communautés dans lesquelles le Groupe opère.



De la mission à la responsabilité

La mission de Bel pose une exigence et s'inscrit dans une véritable dynamique : c'est l'expression d'un engagement du Groupe vis-à-vis de ses consommateurs, de ses collaborateurs et des communautés au sein desquelles l'entreprise opère. En tant que telle, elle permet d'identifier l'ensemble des responsabilités qui en découlent et de déterminer les priorités.

Une démarche intégrée au modèle de développement

De la même façon que la mission fédère l'ensemble de l'entreprise, la RSE devient progressivement un guide à l'action dans toutes les filiales et tous les métiers. Elle vise à permettre à Bel de poursuivre le développement de ses activités et la recherche de la performance économique, tout en ayant un impact social, sociétal et environnemental positif.

Déployer et mesurer

La validité d'une politique RSE doit s'apprécier sur un processus mesuré de progrès continu. La démarche comporte plusieurs phases : analyser l'existant ; déterminer les priorités sur lesquelles on souhaite en premier lieu progresser ; se fixer des objectifs réalistes et ambitieux ; définir les plans d'action correspondants ; et, enfin, mesurer les progrès réalisés grâce à des indicateurs pertinents.

Des actions ont déjà été engagées sur chacun des cinq piliers de notre démarche, parfois même depuis de nombreuses années. D'autres sont permanentes et font l'objet d'objectifs régulièrement mis à jour : ce rapport d'activité en fait état. Sur certains sujets, en revanche, qui requièrent de collecter des informations plus difficilement accessibles en fonction des pays et des contextes légaux et socio-économiques, un état des lieux est en cours ou vient d'être lancé. La généralisation de cette politique suppose à la base un déploiement et une appropriation des priorités dans l'ensemble des entités opérationnelles et des métiers, tout en les adaptant au contexte local. C'est grâce à un tel processus transverse, en profondeur mais calibré, que le Groupe pourra, dans les années à venir, mesurer et analyser ses avancées sur ses cinq piliers qui fondent sa démarche.

5 piliers guident la démarche RSE de Bel.

Les cinq piliers rassemblent l'ensemble des actions menées* par le Groupe en faveur d'un développement durable.



1. Un bénéfice nutritionnel accessible

La promesse de Bel vis-à-vis de ses consommateurs passe par une politique nutritionnelle adaptée aux enjeux alimentaires des pays où le Groupe est implanté et par le développement d'offres plus facilement accessibles aux populations qui en ont le plus besoin.



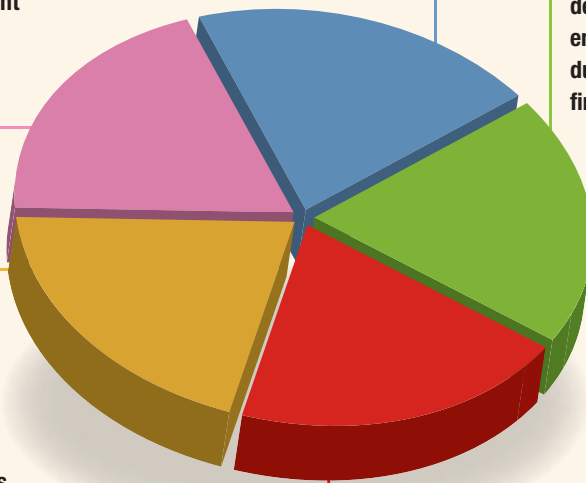
2. Le rôle social des marques

Les marques de Bel s'inscrivent au cœur de la famille, au cœur de la relation entre les générations. Cela les met en position de devenir les meilleures alliées des parents pour les aider à faire bien grandir leurs enfants et les soutenir face aux enjeux de société comme la bonne alimentation, l'hygiène de vie et la pratique du sport, la protection de l'environnement ou le soutien à des causes caritatives.



3. Environnement et écoconception

Bel met en place des solutions pour réduire son empreinte sur l'environnement en tenant compte de toutes les phases de la vie de ses produits : utilisation et choix des matières premières, emballages, production du fromage, distribution, fin de vie.



5. La communauté Bel

Bel, par son caractère familial, est une entreprise différente et entend le rester en renforçant ses spécificités et ses valeurs. L'objectif est de mettre en lien et d'intégrer pleinement tous les collaborateurs dans un environnement dynamique, enthousiaste et porteur de sens, en amenant chacun sans discrimination d'âge, de sexe, de nationalité ou de statut à son meilleur niveau d'ambition et de développement personnel.



4. Relations avec les communautés

Implanté au plus proche de ses marchés, Bel est concerné par les enjeux sociaux des communautés qui l'accueillent. Le Groupe est par ailleurs attentif à nouer des relations de partenariat avec les acteurs économiques et administratifs locaux et, le cas échéant, à les encourager eux-mêmes dans une démarche responsable.

* Les tableaux de suivi de la démarche se situent en pages 46 à 53 de ce rapport.

UNE GOUVERNANCE RENOUVELÉE

Société à actionnariat familial, Bel a fait évoluer sa gouvernance en 2009 pour relever les défis à venir. Antoine Fiévet, descendant de Jules Bel, fondateur de l'entreprise en 1865, a été nommé à la présidence de l'entreprise et a fait évoluer son Comité de direction.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Antoine Fiévet,

Président-Directeur Général

Michel Arnaud,

Administrateur

Philippe Deloffre,

Représentant permanent d'Unibel

James Lightburn*,

Administrateur

Luc Luyten*,

Administrateur

Florian Sauvin,

Administrateur

Johnny Thijs*,

Administrateur

LE COMITÉ D'AUDIT

Philippe Deloffre,

Président

James Lightburn*

Johnny Thijs*

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET RÉMUNÉRATIONS

Luc Luyten*,

Président

Antoine Fiévet

Ernst Pankert

(non-administrateur, expert
auprès du Comité)

**Administrateur indépendant.*

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Bruno Schoch

Fromageries Bel est une société anonyme cotée sur Euronext Paris.

Au 31 décembre 2009, son capital social était détenu à 69,2 % par la société Unibel et les membres du Groupe familial Fiévet/Bel, descendants du fondateur.

Unibel, dont le capital social est contrôlé à 96,5 % par les membres du Groupe familial Fiévet/Bel, est la holding animatrice du Groupe Bel.

À ce titre, elle définit la vision à long terme et fixe les grandes décisions stratégiques devant guider la croissance du Groupe et assurer sa rentabilité et son indépendance.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La gouvernance du Groupe a évolué au cours de l'année 2009, puisque le Conseil d'administration du 19 janvier 2009 a mis fin, avec effet à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 14 mai 2009, aux fonctions de Président-Directeur Général de Gérard Boivin. Il a alors nommé Antoine Fiévet Président-Directeur Général et confirmé Bruno Schoch Directeur Général Délégué, en charge des Affaires financières et juridiques, des Systèmes d'information et du Développement du Groupe.

Le Conseil d'administration comprend sept membres, dont trois sont considérés comme indépendants. Il est assisté dans ses travaux par deux comités spécialisés, qui se réunissent chacun environ quatre fois dans l'année.

LE COMITÉ D'AUDIT, sous la responsabilité exclusive et collective des membres du Conseil d'administration, a notamment pour mission d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, celui de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

ET RÉMUNÉRATIONS a notamment pour mission de faire toute proposition et recommandation au Conseil d'administration concernant la sélection et la rémunération des mandataires sociaux et dirigeants du Groupe. En outre, il participe à la mise en place du plan stratégique de gestion des ressources humaines du Groupe.

LE COMITÉ DE DIRECTION

Sous l'autorité d'Antoine Fiévet, Président-Directeur Général, le Comité de direction assure la direction opérationnelle du Groupe Bel. Il met en œuvre la stratégie décidée par le Conseil d'administration, tant pour la société que pour l'ensemble de ses filiales, il assure la coordination des différentes entités du Groupe et le suivi des résultats d'exploitation des directions opérationnelles. Il comprend un Directeur Général Délégué et huit Vice-Présidents, chacun responsable d'une activité ou d'une zone, ensemble porteurs de la stratégie et de la mission du Groupe.



Patrick Longuechaud
Vice-Président Ressources
humaines et Organisation.



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



Éric de Poncins
Vice-Président Bel
Amériques.



Antoine Fiévet
Président-Directeur
Général.



Xavier Leroy
Vice-Président Bel
Europe de l'Est.



Bruno Schoch
Directeur Général Délégué, en charge
des Affaires financières et juridiques,
des Systèmes d'information et du
Développement du Groupe.



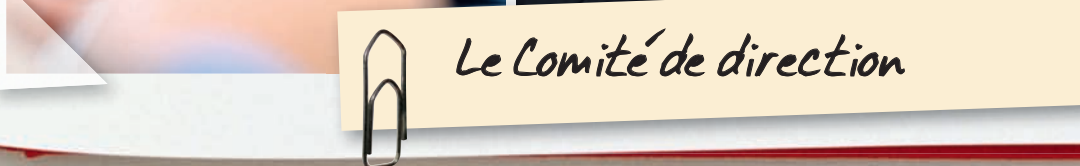
Guillaume Jouët
Vice-Président Communication,
Affaires publiques et
Développement durable.



Marina Menu
Vice-Présidente
Bel International.



Hubert Mayet
Vice-Président Direction
Industrielle et Technique.



Le Comité de direction

DES RÉSULTATS EN PROGRESSION

La stabilité du chiffre d'affaires et la progression des résultats en 2009 démontrent la performance du modèle économique de Bel. Il est basé sur des marques universelles et fortement différenciées et sur un développement international qui assure au Groupe à la fois une répartition équilibrée de ses risques et de solides perspectives de développement.

Bonne résistance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2009 s'est établi à 2221 millions d'euros, en légère progression par rapport à 2008 (+0,2 %), malgré un environnement marqué par de fortes turbulences économiques. Les zones « International » et « Amériques » ont connu une progression à deux chiffres de leurs ventes et s'affirment comme de véritables relais de croissance. Les activités en Europe de l'Est ont quant à elles fortement souffert de la crise. En revanche, en Europe de l'Ouest, où le Groupe défend de solides positions, Bel a consolidé ses parts de marché grâce à une politique commerciale et marketing offensive.

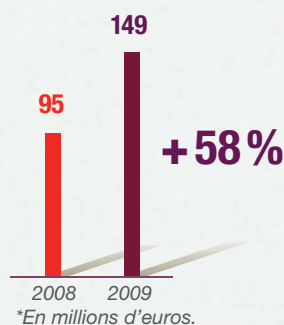
Évolution favorable des résultats

Le résultat opérationnel, en hausse de 58 % par rapport à 2008, bénéficie à la fois des mesures de réduction des coûts fixes et des succès enregistrés grâce aux positions de l'entreprise sur ses différents marchés. Le résultat net part du Groupe, même s'il ne retrouve pas le niveau de 2007, connaît une progression de 73 %, à 85 millions d'euros, principalement grâce à la baisse des charges financières. L'année 2009 a en effet permis au Groupe de réduire son endettement de plus de 26 %, à 357 millions d'euros contre 483 millions d'euros fin 2008. Dans des conditions de marché qui devraient rester difficiles, le Groupe Bel sera particulièrement vigilant sur l'allocation de ses ressources mais aborde, fort de ces résultats, l'année 2010 avec confiance.

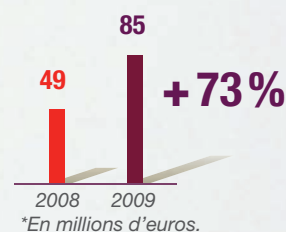
Chiffre d'affaires*



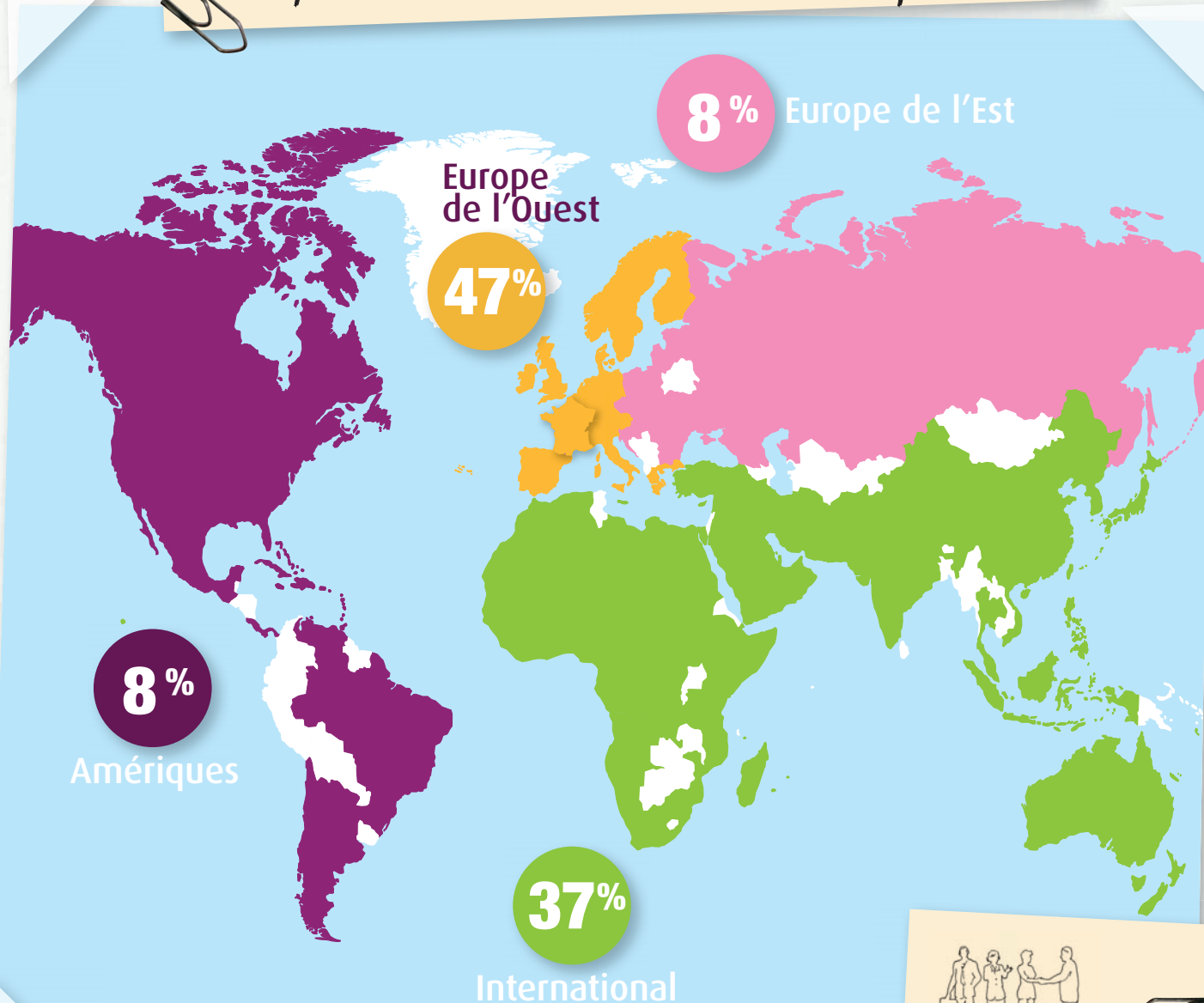
Résultat opérationnel*



Résultat net part du Groupe*



Répartition des volumes vendus (en %) par zone



31 pays
d'implantation

30
marques locales
et internationales

27 sites
de production
dans le monde

Plus de **120**
pays dans lesquels les produits
Bel sont distribués



Les équipes Bel

11 500
collaborateurs

36 nationalités

L'histoire de Matthias et Léa

Quelques minutes avant d'entrer en scène.
Inséparables depuis les premières répétitions, Léa et Matthias sont partenaires dans le tableau final. Assis ensemble dans le couloir, impatients et enthousiastes à l'idée de présenter leur spectacle à leurs parents, ils prennent le temps de partager leur goûter, tranquillement.

Aujourd'hui, Matthias a apporté les Mini Babybel® que lui avait préparés sa maman. « Tiens, j'ai pensé à toi, parce que le lait, c'est indispensable pour devenir une belle danseuse » et en souriant, « ... et puis c'est un fromage trop rigolo ! ».



Offrir à nos
consommateurs
une dose de bonne humeur
quotidienne, c'est aussi essentiel
qu'une portion de lait!



DU SOURIRE ET DU PLAISIR À PARTAGER

Le succès de Bel repose sur ses marques gaies, ludiques, impertinentes, gourmandes. Synonymes de gaieté et de convivialité et toujours empreintes de modernité, elles séduisent les consommateurs dans le monde entier.

Des marques proches des consommateurs

Bel a su construire une relation de connivence entre le public et ses marques cœur : La vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Boursin® et Leerdammer®. Toutes ont cette caractéristique d'être à la fois universelles et proches des consommateurs. La plus emblématique d'entre elles, La vache qui rit®, et son clin d'œil complice, apporte sourire et bonne humeur autant qu'une promesse de goût et de saveur. 2009 a démontré la forte capacité de ces marques à résister dans les périodes difficiles, d'une part parce qu'elles sont solidement ancrées dans les comportements, et d'autre part parce que le Groupe a décidé de concentrer toute son énergie à les développer partout dans le monde. Résultat : Bel est leader sur sa catégorie dans 24 pays et figure parmi les 3 premiers dans 43 pays.

Des stratégies locales réussies

Selon les pays et en étudiant soigneusement les habitudes de consommation, le Groupe adapte sa stratégie pour développer ses marques et construire son leadership. Bel s'appuie également sur plus de 20 autres marques à forte image mais à vocation plus locale. Ce sont par exemple Apéricube® en France et au Japon, inimitable fromage d'apéritif, Shotska® ou Maredsous®, leaders respectivement en Ukraine et en Belgique, ou Régat Picon®, un fromage fondu vendu en Afrique, au Moyen-Orient et dans les pays du Levant. Ces marques locales se développent parallèlement aux marques cœur du Groupe qui sont, elles, commercialisées sur les 5 continents.

31 produits ont été lancés en 2009. Parmi eux : La vache qui rit® légère au blue cheese (Deli-light) au Royaume-Uni, dont la publicité évoque l'authenticité du produit.



Un immense potentiel grâce à l'innovation

L'innovation est un état d'esprit de Bel, une de ses valeurs fondatrices. Pour cela, le Groupe dispose avec ses marques d'une source inépuisable d'inspiration.

31 nouveaux produits en 2009

Nouveaux goûts, nouvelles textures, nouveaux conditionnements, 31 innovations ont été lancées par Bel dans le monde en 2009. Parmi celles-ci : Kiri® Labneh au Koweït, aux Émirats arabes unis, à Bahreïn et en Jordanie; la Babybel® box, un assortiment de 14 portions nature, chèvre, cheddar, emmental; Boursin® tartine, une déclinaison onctueuse du célèbre fromage frais; La vache qui rit® légère au blue cheese au Royaume-Uni; le nouvel emballage de Leerdammer® qui se referme pour préserver encore mieux la saveur, notamment celle de sa recette douce, Le Moelleux...

Les ingrédients de la réussite de l'innovation: l'écoute des consommateurs et la puissance des marques cœur, sans oublier le savoir-faire des équipes industrielles qui, dans les 27 usines du Groupe, donnent naissance à ces produits.

Quand les clients innovent

Mais les consommateurs des produits Bel sont eux aussi de grands innovateurs. Ils imaginent de nouveaux usages et créent de nouvelles habitudes de consommation. Ainsi, au Moyen-Orient, Kiri® est devenu un ingrédient phare des recettes de cuisine du ramadan. Très actif en publicité et en promotion, le Groupe bat tous les ans de nouveaux records pendant cette période. En Belgique, les équipes marketing ont observé qu'un nombre croissant de consommateurs utilisaient le Mini Babybel® fondu en raclette et ont commencé à promouvoir ce nouvel usage.



En tranches, râpé ou crémeux... Bel adapte ses produits aux goûts diversifiés de ses millions de consommateurs dans le monde.



Chiffres clés

120 pays

La vache qui rit® est dégustée dans pratiquement tous les pays du globe.

5 marques cœur et une trentaine de marques locales.

Bel Foodservice

Grâce à l'activité Bel Foodservice PAI (produits alimentaires intermédiaires) dédiée à la commercialisation des fromages des marques cœur du Groupe auprès des industriels de l'agroalimentaire, le consommateur européen peut retrouver tout le plaisir des fromages Bel dans des plats prêts à être consommés. Ainsi, 2009 fut l'année de la reconnaissance en France pour les produits de volaille cosignés Père Dodu et La vache qui rit®, fabriqués et commercialisés par le groupe Doux. Le Pané de volaille à La vache qui rit®, destiné à la restauration hors foyer, a été reconnu « Saveur de l'année restauration 2009 », tandis que Duo de Père Dodu et La vache qui rit®, commercialisé en grande distribution, a été élu « Saveur de l'année 2010 ». 2009 a également été une année exceptionnelle pour la gamme de Würstels (saucisses) au Leerdammer® vendue par l'industriel Wüber, des produits plébiscités tant par les consommateurs italiens que par la profession puisque cette gamme a été distinguée comme une innovation majeure lors du salon Tuttofood 2009.



APPORTER LE MEILLEUR DU LAIT

Bel s'est constamment attaché à concevoir des fromages qui s'adressent à tous. Le fait d'intervenir dans l'alimentation de millions de personnes chaque jour lui donne la responsabilité de leur apporter un bénéfice nutritionnel réel et accessible.

33 millions de consommateurs par jour !

Grâce à leur présentation en portions individuelles et à leurs excellentes conditions de conservation, les fromages Bel peuvent offrir dans le monde entier un concentré de lait et de ses bienfaits à des millions de personnes. L'équivalent de 12 milliards de portions de fromages Bel a été consommé en 2009, cela représente près de deux portions par habitant sur la planète. Les marques cœur de Bel touchent chaque jour dans le monde pas moins de 33 millions de personnes. De tels chiffres impliquent de vraies responsabilités.

Le nom de La vache qui rit® est traduit dans toutes les langues locales, comme par exemple « Con bo cuoi » en vietnamien.

Ouvrir de nouvelles frontières

Au-delà de ces chiffres symboliques, les fromages du Groupe ne s'adressent aujourd'hui en réalité qu'à environ 5 % de la population mondiale. Des marchés restent à conquérir, comme le Brésil ou l'Inde, mais il existe d'autres frontières à ouvrir. En effet, Bel souhaite donner accès au « meilleur du lait » aux populations à faible pouvoir d'achat et ainsi favoriser leur équilibre nutritionnel. Bel a choisi de revisiter son modèle pour essayer de répondre à ce défi : les recettes, la fabrication, l'emballage, la distribution sont repensés pour développer des produits accessibles à la moitié de la population mondiale, qui ne dispose que de moins de 2 dollars par jour pour vivre. Ce projet mobilise des collaborateurs de tous les métiers du Groupe ; leur première réalisation verra le jour en 2010, au Vietnam.



La nutrition chez Bel ou le plaisir de bien manger

Enjeu fondamental dès lors que l'on s'adresse à des millions de personnes chaque jour, la politique nutritionnelle de Bel intègre les notions de sécurité et d'équilibre alimentaire, et n'oublie pas le goût, la saveur et le plaisir de bien manger.

Qualité et sécurité alimentaire

La réputation de Bel vis-à-vis de ses consommateurs est en jeu lors de la fabrication des millions de portions produites chaque jour dans ses usines. L'outil industriel répond à des normes extrêmement exigeantes, et le Groupe a adopté une politique rigoureuse de traçabilité et de tests qui assure la qualité et la sécurité alimentaire des produits. Ainsi, par exemple, la mise en route de la nouvelle ligne de production de Mini Babybel® en Slovaquie a été précédée de 7 000 analyses en laboratoire, pour s'assurer que tout était conforme aux plus strictes des exigences.

Les nutriments pour un bon équilibre

Le lait contient des éléments essentiels à l'équilibre alimentaire : protéines, matières grasses, calcium, vitamines. Depuis plusieurs années, Bel a réduit sensiblement la teneur en sel de ses fromages et développé des produits allégés. Le Groupe a aussi enrichi certaines de ses recettes en vitamine D et en calcium, dans les pays d'Afrique notamment ou plus récemment dans les portions de La vache qui rit® commercialisées par Bel Foodservice dans les cantines scolaires. Pour formaliser sa politique nutritionnelle, Bel a mis en place en 2009 un « passeport nutrition », destiné à recenser les teneurs cibles de tous les nutriments dans chacun de ses produits. L'élaboration de ces passeports a permis d'identifier des chantiers d'amélioration qui porteront leurs fruits dès 2010.

En 2009, la marque Mini Babybel® a communiqué sur son caractère naturel et sain.



Le plaisir avant tout

La politique nutritionnelle de Bel repose sur la conviction qu'un bon équilibre alimentaire est essentiel mais ne doit pas être vécu comme une seule contrainte: il doit laisser une place de choix au plaisir de manger.

De ce point de vue, l'entreprise est convaincue qu'une bonne alimentation est possible en consommant des quantités raisonnables, adaptées aux différents stades de la vie et à l'état de santé de chacun, mais qu'elle doit surtout s'appuyer sur la plus grande diversité possible.

Enfin, Bel souhaite promouvoir l'idée qu'une alimentation équilibrée doit s'inscrire dans le cadre de repas structurés, pris et partagés dans de véritables moments de convivialité.



Chiffres clés

- 25 %

c'est la baisse moyenne du taux de sel dans les produits Bel en 10 ans.

25 000

c'est environ le nombre de contrôles biologiques réalisés tous les ans sur chaque site de production Bel.

UN LIEN COMPLICE AVEC LE CONSOMMATEUR



Les marques de Bel entretiennent un climat de complicité avec le grand public. En ce sens, la communication, qui met en scène le bien-manger, le sourire et les bons comportements, relaie la politique nutritionnelle du Groupe.

Une communication de connivence

Depuis sa création, Bel a choisi de communiquer avec un ton impertinent, chaleureux et vivant. Chacune de ses marques a donné naissance à des sagas publicitaires restées dans la mémoire collective pour leur humour. Cela est vrai en France comme dans tous les pays où Bel est implanté: la communication s'appuie avec succès sur le caractère convivial des marques.

Privilégier la proximité

Le nombre de messages publicitaires reçus par une personne atteint des niveaux plus élevés chaque jour. Dans un tel contexte et en complément des médias traditionnels, Bel privilégie la proximité avec ses consommateurs. Bel Amériques investit dans le «street marketing» pour aller efficacement à leur rencontre et renforce sa présence sur les médias digitaux qui permettent un contact facile et efficace. La relation avec les consommateurs via Internet est d'ailleurs un sujet sur lequel le Groupe s'investit, fort de son expérience encourageante avec le site Bel Tchiz Box en France.



Depuis 2007, La vache qui rit® s'est associée à la Fédération royale de natation des Pays-Bas, qui partage avec Bel les valeurs de la famille et de la santé.



Le rôle social des marques : encourager les bons comportements

Les marques de Bel s'adressent chaque jour via les médias à des millions de consommateurs avec lesquels elles entretiennent une relation de proximité. Cet impact crée naturellement un sentiment de responsabilité :

à travers leur communication, les marques peuvent devenir les alliées des parents, en donnant des clés sur des enjeux de société pour mieux faire grandir leurs enfants.

Une charte de communication responsable

Signataire en France de la charte de l'Union des annonceurs (UDA), Bel a prolongé sa démarche avec l'élaboration de sa propre charte de communication. Le Groupe y prend six engagements, parmi lesquels une information nutritionnelle sincère et l'encouragement de bonnes pratiques alimentaires. Et comme la communication des marques du Groupe s'adresse souvent aux enfants, chaque engagement précise

les points à respecter vis-à-vis de cette population particulière. La charte pour une communication responsable de Bel constitue un engagement volontaire du Groupe qui s'applique pour toutes les marques dans le monde entier.

Les marques et le sport

Attentif à l'hygiène de vie et à la santé de ses consommateurs, Bel encourage la pratique du sport, un partenaire essentiel du bien-manger. C'est le cas notamment avec Mini Babybel®, un fromage dont la communication est centrée sur le mouvement.

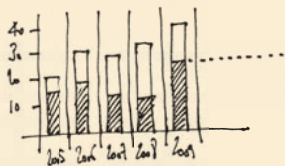
Au Royaume-Uni, partenaire du programme «Walking Bus in Kent», la marque incite à aller à l'école à pied et à bénéficier d'une dose d'exercice quotidien.

Aux Pays-Bas, La vache qui rit® soutient la Fédération royale de natation pour promouvoir ce sport auprès des enfants.

Symposium nutrition

Bel s'est aussi fixé le rôle d'accompagner les populations vers de meilleures pratiques nutritionnelles. Dans les pays d'Afrique du Nord, pour sensibiliser les médecins, relais majeurs d'information, sur les bons comportements alimentaires,

L'association de Mini Babybel® au programme «Walking Bus in Kent» est l'une des 6 initiatives du projet RSE mené par la filiale de Bel en Grande-Bretagne.



Chiffres clés

47 000

enfants impliqués dans
le programme «Walking
Bus in Kent».

290

participants au
3^e symposium nutrition
de Bel à Casablanca.

Bel organise des symposiums animés par des experts internationaux.

La 3^e édition du symposium «Nutrition et santé pratique» s'est tenue à Casablanca en 2009, en présence de 290 pédiatres, nutritionnistes et autres experts.

Dans le même esprit, des initiatives sont menées à destination du grand public, comme un guide nutritionnel signé La vache qui rit®, distribué chaque année au Maroc dans la presse, à l'intention des mamans.

LA VACHE QUI RIT® SORT DE SA BOÎTE !



Entre histoire et modernité,
la marque emblématique
de l'entreprise défriche de
nouveaux moyens d'expression.

Un hommage aux origines

Le 21 mai 2009 s'est ouverte en France, à Lons-le-Saunier (Jura, Franche-Comté), La Maison de La vache qui rit®. Sur un territoire traditionnellement reconnu et apprécié pour ses très célèbres AOC (Comté, Morbier, Mont d'Or), le Groupe Bel est venu rappeler qu'il était également

La Maison de La vache qui rit® a reçu le soutien de la Ville de Lons-le-Saunier, du département du Jura et de la Région Franche-Comté.

le lieu de naissance du plus fameux des fromages fondus. Plus qu'un énième musée d'entreprise, le Groupe a souhaité faire de ce site un lieu à l'image de La vache qui rit®, dans lequel le visiteur retrouve les valeurs de convivialité, d'humour

et d'innovation qui caractérisent cette marque et les multiples campagnes publicitaires qui ont contribué à la rendre si populaire.

Sur un espace de 3 450 m², La Maison de La vache qui rit® offre au public une richesse de parcours et une diversité d'espaces tout à fait inédites en Franche-Comté. La présentation muséographique ne couvre en effet « que » 1 100 m², laissant place à des fonctions complémentaires qui donnent toute leur modernité au site : un hall d'exposition

temporaire de 150 m², un auditorium de 80 places, une boutique référencant plus de 200 articles, un espace restauration, un jardin des enfants de 1 350 m². Construite au cœur de la préfecture du Jura, La Maison de La vache qui rit® est une œuvre architecturale signée du cabinet Reichen et Robert & associés, conçue selon des règles de hautes performances environnementales.

L'innovation à la croisée des disciplines

La Maison de La vache qui rit® se positionne à la frontière de plusieurs univers que sont l'industrie, le marketing, le tourisme, les loisirs, la culture et la pédagogie. Tout en s'appuyant sur un produit

Chiffre clé **27 000**
visiteurs pour La Maison
de La vache qui rit® au
cours de ses six premiers
mois d'existence.





mythique et internationalement reconnu, ce nouvel établissement doit pourtant exister par lui-même, s'affirmer et se différencier, apporter une valeur ajoutée à la marque tout en restant dans la lignée des valeurs identitaires qui assurent le succès de La vache qui rit®. Pour y parvenir, il ne peut se contenter de raconter le passé et retracer l'histoire, aussi glorieuse soit-elle.

La Maison de La vache qui rit® doit aussi être le lieu où s'invente le futur de la marque, où s'expérimentent des mariages inédits entre un fromage devenu patrimoine, des consommateurs devenus visiteurs et de nouveaux moyens d'expression pour l'entreprise.

Cette ambition qui consiste à conjuguer tout autant la mémoire avec le futur d'une marque, à servir de laboratoire d'idées et à témoigner des engagements du Groupe en matière de nutrition et de développement durable, constitue un projet d'établissement original et, pour tout dire, assez inédit dans le monde des musées privés d'entreprise. Mais si La vache qui rit®

a toujours construit son succès sur une stratégie décalée et innovante, pouvait-il en être autrement pour sa maison ? Les clés de la réussite d'une marque alimentaire peuvent-elles s'appliquer à un outil culturel et

touristique ? Peut-on amener le public à s'intéresser à l'art et à la culture lorsqu'on est un groupe industriel ? C'est tout le pari que tente aujourd'hui le Groupe Bel en ouvrant sa Maison de La vache qui rit®.

Le cabinet Reichen et Robert & associés a conçu La Maison de La vache qui rit® selon des règles de hautes performances environnementales.



DES STRATÉGIES LOCALES AU SERVICE DES IMPÉRATIFS DU GROUPE

La priorité donnée aux marques cœur constitue un des objectifs majeurs que le Groupe s'est fixés pour la poursuite de son développement international. Dans ce cadre défini, chaque région met en œuvre une stratégie adaptée aux spécificités de ses marchés et aux habitudes de ses consommateurs.

Europe de l'Ouest



L'Europe de l'Ouest, berceau de l'entreprise et origine de son expansion, réalise toujours 60 % du chiffre d'affaires du Groupe. Présent dans chacun des 12 pays de la région, Bel y a connu en 2009 une progression de 2 % de ses volumes.

Des positions affirmées

Les marchés de l'Europe de l'Ouest présentent deux caractéristiques principales : des taux de croissance assez faibles qui témoignent de la maturité des marchés et une position prépondérante des marques de Bel.

Dans ce contexte, l'objectif de Bel dans la région est de consolider ses volumes

et ses parts de marché, face à une pression particulièrement vive de la part de la concurrence, et malgré un climat économique morose.



Une consolidation dynamique

En 2009, les marques cœur, comme les marques locales, ont fait plus que résister. Bel Europe de l'Ouest s'inscrit en effet dans une démarche dynamique qui passe par le développement de plans publi-promotionnels efficaces grâce à une connaissance fine des marchés, des lancements réussis de nouveaux produits (Leerdammer® Moelleux en tranches fines et en morceaux, séries limitées d'Apéricube®, nouvelles recettes de Boursin®...). Résultat, les volumes de toutes les marques cœur et des marques locales ont progressé dans l'année, avec un dernier trimestre particulièrement encourageant pour 2010.



Chiffres
clés

4 000
collaborateurs

12 filiales

12 usines

LANCEMENT RÉUSSI POUR BOURSIN® TARTINE

Le propre d'une grande marque est de savoir offrir de nouveaux plaisirs à ses consommateurs. C'est le cas de Boursin® qui a inspiré en 2009 de nombreuses innovations, et parmi celles-ci la nouvelle gamme Boursin® tartine : deux recettes savoureuses dans une texture onctueuse et facile à tartiner. Le très bon accueil fait par les consommateurs à cette nouvelle gamme a contribué à la performance de la marque dans l'année (+ 10 % en volume en 2009).





Chiffres clés

2000 collaborateurs **3** filiales **6** usines

Europe de l'Est



La zone Bel Europe de l'Est comprend trois implantations commerciales – la Slovaquie, la République tchèque et l'Ukraine – et 6 sites de production distribuant les produits Bel dans 16 pays.

Le principal site se trouve en Pologne.

En 2009, l'activité de la zone a été fortement impactée par la violence de la crise économique dans la région.

Des marques locales fortes

Spécificité de la zone : les marques locales de Bel, solidement ancrées dans les habitudes des consommateurs, représentent plus de 80 % de ses ventes.

Ce sont notamment Shostka®, première marque de fromage en Ukraine, Zeletava® en République tchèque et Karicka® en Slovaquie. Les positions de leader acquises par ces marques fortes et pérennes doivent être renforcées : Bel les soutient activement, notamment par l'innovation. Le lancement de Shostka® en tranches par exemple a apporté une véritable nouveauté sur le marché ukrainien.



Priorité aux marques cœur

Les marques cœur constituent toutefois la priorité stratégique de la région qui concentre sur elles son développement et ses investissements. Ainsi,

La vache qui rit® a connu une première année prometteuse en Ukraine, tandis que Kiri® est solidement implanté sur le marché tchèque et a été relancé avec succès en Slovaquie. Leerdammer® a également été lancé en République tchèque fin 2009. À court terme, cette dynamique de croissance doit permettre aux marques cœur de doubler leur part dans les ventes de Bel en Europe de l'Est.

SHOSTKA® FROMAGE N° 1 EN UKRAINE

Fromage leader en Ukraine, Shostka® y a également été élu « Fromage de l'année 2009 », cette distinction est déjà la quatrième de l'histoire de ce fromage.



MINI BABYBEL® À MICHALOVCE

L'Europe de l'Est joue un rôle industriel important puisqu'elle exporte au-delà de ses frontières. En octobre, une nouvelle ligne de fabrication de Mini Babybel® a été inaugurée dans l'usine slovaque de Michalovce. Avec le support de leurs collègues d'Évron (France) qui ont partagé leurs savoir-faire et leur expérience, les équipes locales ont pu relever ce défi industriel et lancer en temps et en heure cette production

destinée à alimenter d'autres régions.



BEL INDUSTRIES

Bel Industries est la division du Groupe dédiée aux clients industriels de l'agroalimentaire (secteurs des crèmes glacées, des yaourts et des crèmes desserts) auprès desquels elle commercialise des protéines laitières spécialement élaborées pour répondre à leurs besoins.

En 2009, priorité a été donnée au renforcement des efforts commerciaux, notamment à l'international, si bien qu'en dépit d'une situation économique générale incertaine et d'une très forte volatilité des prix, les volumes vendus ont bien résisté, avec une répartition désormais égale entre l'Europe et le reste du monde.



International



Bel International regroupe les régions Afrique/Caraïbes, Proche/Moyen-Orient et Asie/Pacifique. Chacune d'elles a connu des taux de croissance

élevés en 2009, si bien qu'au global, les volumes et le chiffre d'affaires de la zone ont progressé de plus de 13 % dans l'année.

Des marchés en développement rapide

Dix pays de la zone connaissent des croissances en volume de plus de 10 %, et, pour trois d'entre eux, elles sont supérieures à 40 %. Cette performance s'explique tant par le développement de produits adaptés aux habitudes de consommation locales, que par des investissements publi-promotionnels très efficaces. Au Moyen-Orient par exemple, les campagnes à la télévision et sur les lieux de vente pour promouvoir l'utilisation de Kiri® dans la cuisine connaissent des résultats plus impressionnants chaque année.

Au plus proche des marchés

La présence des équipes Bel sur les différents marchés de la zone (15 implantations au total, dont 5 nouvelles en 3 ans) joue un rôle moteur dans son développement, puisqu'elle lui permet d'être mieux à l'écoute des besoins de ses consommateurs et d'y apporter rapidement les offres les mieux adaptées. L'innovation est également très présente avec de nouvelles recettes, comme Kiri® Labneh qui s'inspire d'une recette populaire au Moyen-Orient à base de lait fermenté. Bel a également créé de nouveaux conditionnements adaptés aux habitudes locales, comme La vache qui rit® en pot de verre et en bloc ou le nouvel emballage de Belcube® au Japon, qui garantit une meilleure conservation du produit exporté depuis la France. Toutes ces innovations participent aux taux de progression impressionnants enregistrés dans la zone.



LA VACHE QUI RIT® FAIT RECETTE EN ALGÉRIE

Pour conforter sa position et élargir sa gamme culinaire d'un nouveau goût perçu comme très attrayant par les consommateurs, Bel a lancé en janvier 2009 La vache qui rit® Chef ail et fines herbes. Le lancement de cette offre sur le marché algérien a été soutenu par une campagne publicitaire et des livrets de recettes. Les premiers résultats sont très prometteurs, avec une part de marché de 7 % rapidement obtenue, malgré une diffusion encore limitée.



Chiffres clés

4000
collaborateurs

15 filiales

6 usines





Chiffres clés

600
collaborateurs

3 filiales

3 usines

Amériques



La zone Amériques constitue un nouveau relais de croissance pour Bel, avec chaque année des taux de progression des ventes supérieurs à 10 % (14,3 % en 2009).

Un immense potentiel à exploiter

Aux États-Unis et au Canada, les deux marchés prioritaires de la région, la population de 350 millions de consommateurs à haut niveau de vie offre des perspectives durables pour les produits de Bel parfaitement adaptés aux goûts locaux. Bel n'hésite pas par ailleurs à examiner les opportunités d'expansion en Amérique du Sud, principalement au Brésil, et en Amérique centrale. Un premier pas a été franchi au Mexique en 2009 : le partenariat conclu avec un des principaux réseaux de distribution locaux, Sigma Alimentos, permettra d'y commercialiser La vache qui rit® et Mini Babybel®.



Une stratégie d'investissement sur les marques cœur

Face à une concurrence intense sur les marchés nord-américains, Bel a choisi de se concentrer sur La vache qui rit®, Mini Babybel® et Boursin®, et de planifier de façon optimale les investissements importants, notamment en termes de publicité, nécessaires pour promouvoir ses marques. Les

résultats obtenus valident cette stratégie puisque, après une année 2008 consacrée avec succès à La vache qui rit®, une première campagne de promotion de Mini Babybel® taillée sur mesure pour le marché américain a connu en 2009

des résultats impressionnants. Un test prometteur en fin d'année ouvre à Boursin® d'importantes perspectives pour 2010.

LA VACHE QUI RIT® SUR LA ROUTE

En 2009, aux États-Unis, 550 000 échantillons de La vache qui rit® « light » ont été distribués à l'occasion d'une offre promotionnelle. Cette opération visait à séduire les mères de famille actives à la recherche d'une alimentation saine.



« SUCCESS STORY » POUR MINI BABYBEL®

« Plus facile à emporter qu'un verre de lait. »

La publicité de Mini Babybel®, ciblée sur les citadines actives aux États-Unis, a manifestement trouvé les mots justes pour vanter un en-cas savoureux et sain pour tous les moments de la journée. Résultat de douze semaines de présence à la télévision et d'une campagne de promotion innovante sur le terrain : une augmentation des ventes de 30 % en 2009.



L'histoire d'une idée

À l'usine de Tanger.

Chaque année depuis 2003, le challenge Innovation incite les collaborateurs de Tanger à apporter des idées concrètes pour améliorer la sécurité, l'organisation ou même la qualité des produits. Les collaborateurs de Tanger ont présenté une piste qui va faciliter le travail de nombreuses personnes à l'usine. Cette idée sera mise en place, c'est sûr, et peut-être sera-t-elle même sélectionnée par le jury comme la meilleure réalisation de l'année. C'est la volonté et l'enthousiasme partagés qui permettent d'avancer.

Faire de chaque
collaborateur
un acteur enthousiaste
du succès!



UNE ORGANISATION AU PLUS PROCHE DES MARCHÉS

Le centre de gravité du monde Bel évolue. Présent sur les cinq continents, Bel a revu son organisation en 2009 pour se donner toutes les chances dans la poursuite de son développement international.

Un nouveau découpage géographique

En 2009, le Groupe a souhaité pousser plus loin encore sa logique internationale. Une zone Europe de l'Est a ainsi été créée pour répondre aux spécificités de la région, notamment en matière d'habitudes de consommation, sensiblement différentes de ce que l'on observe en Europe de l'Ouest. Cette organisation en quatre régions, avec Bel Amériques et Bel International bien implantés sur leurs zones respectives, colle encore mieux aux réalités des marchés où le Groupe est présent.

Une logique de responsabilisation locale

L'organisation mise en place a surtout l'objectif d'accroître l'autonomie des directions de zone, en plaçant les centres de décision au plus proche des marchés et des consommateurs. Ainsi, un certain nombre de fonctions historiquement rattachées

à des directions centrales (opérations industrielles, développement applicatif, supply chain) ont été placées sous la responsabilité directe des zones. L'ensemble des moyens (impliquant le transfert de 22 millions d'euros de budget de fonctionnement et d'une centaine de fonctions de management) est donc maintenant réuni sous une même responsabilité opérationnelle, de façon à ce que les équipes locales soient encore plus agiles et réactives face aux opportunités de marché.

Faire vivre l'organisation

La transformation de l'organisation modifie en profondeur le fonctionnement de l'entreprise, ce qui nécessite un accompagnement minutieux pour que le Groupe et ses collaborateurs en tirent le meilleur bénéfice.

Redéfinir les rôles

La décentralisation des décisions et des ressources opérationnelles dans les zones confère à ces dernières davantage d'autonomie dans

La nouvelle organisation de Bel : des perspectives de croissance pour le Groupe, des opportunités d'évolution pour les collaborateurs.



Le modèle de partage d'expériences entre les usines a permis aux équipes de Michalovce (Slovaquie) de bénéficier du savoir-faire de l'usine d'Évron (France) dans la fabrication de Mini Babybel®.



la gestion quotidienne. Parallèlement, les équipes centrales (Direction Industrielle et Technique, Finances, Ressources humaines, Marketing et Innovation) deviennent pôles d'expertise et de support; elles voient leur rôle se renforcer sur la stratégie, l'animation, l'innovation et le contrôle de la performance de leur métier respectif partout dans le Groupe. Elles sont responsables des projets et des chantiers de transformation transverses (déploiement du « Lean Manufacturing », organisation de la maintenance industrielle, accélération



du déploiement mondial de la marque Boursin®, déploiement du programme ressources humaines « People First »...) et de l'élaboration de

nouvelles solutions qui seront par la suite mises en œuvre localement.

Accompagner les évolutions

Conséquence de la nouvelle organisation, une centaine de managers évolue vers de nouveaux rôles et responsabilités. Ce sont, par exemple, les directeurs industriels de zone, les responsables de supply chain, les directeurs généraux de pays ou les directeurs d'usine. Ces mouvements représentent une réelle opportunité de développement pour ces collaborateurs et constituent pour beaucoup un vrai saut managérial. Des dispositifs de formation collectifs et d'accompagnement individuels sont déployés afin de s'assurer que chacune de ces évolutions soit une réussite.

Privilégier le partage d'expériences

Pour réussir le développement international, le travail transverse entre régions et métiers demeure une priorité dans tous les domaines de l'entreprise. Ainsi, au niveau industriel, le programme « Performance Formule », mené en 2009 pour améliorer la productivité en termes de matière première, a ouvert des pistes nouvelles et prometteuses grâce à un travail en réseau efficace. De même, le parrainage interusines, qui organise un transfert d'expertise entre sites industriels, repose en grande partie sur les relations nouées entre les équipes. Lons-le-Saunier sert ainsi de référence à l'usine du Caire; des techniciens détachés sur place apportent avec enthousiasme leur savoir-faire à leurs collègues égyptiens. Mais cela ne se limite pas au domaine industriel. Ainsi, PACE – la mise sous SAP du système d'information de Bel – permet à chaque pays en phase de déploiement de s'enrichir des expériences menées précédemment par les autres sites à travers le monde.



Les équipes Bel

11500

collaborateurs dont
10 000 dans les usines

36 nationalités

115 postes
d'encadrement évoluent
dans le cadre de la
nouvelle organisation.

LE DÉVELOPPEMENT POUR TOUS

Le programme global de ressources humaines de Bel, People First, considère les hommes et femmes comme premier moteur de la croissance. Son objectif : les accompagner dans leur projet professionnel et faire de chacun d'eux l'acteur enthousiaste du succès du Groupe.

Grandir au sein de Bel

En 2009, Bel a généralisé pour ses 1 300 managers l'entretien annuel d'évaluation, une composante indispensable à toute politique de développement des hommes et des performances. L'objectif de cet entretien – maintenant généralisé dans les pays dans lesquels ce n'était pas la norme locale – est à la fois de réaliser un bilan des performances et des compétences et de se projeter dans



**GROWING
further
TOGETHER**

l'avenir en définissant les perspectives d'évolution pour le collaborateur, géographique ou fonctionnelle, et en proposant les chemins pour y parvenir (formation, promotion ou mobilité).

De vraies perspectives d'évolution

En procédant régulièrement à une « people review », Bel dispose d'une vision exhaustive, individuelle et collective, de ses cadres et des propositions d'expériences professionnelles nouvelles qui les concernent, et est ainsi en position de les faire évoluer. Cela s'est traduit en 2009 par 206 mobilités et 39 transferts internationaux, ce qui porte le nombre total d'expatriés à 67 (en progression de 43 % par rapport à 2008). Le développement géographique du Groupe a créé des viviers de talents dans les zones, si bien qu'un nombre croissant de ces mouvements concerne des cadres venus du monde entier. L'objectif que s'est fixé Bel grâce à la mise en œuvre de cette politique est de pourvoir, à terme, deux tiers des fonctions exécutives en interne.

Contribuer activement à la croissance d'un groupe en pleine transformation et évoluer dans l'entreprise, c'est ce que propose Bel à ses collaborateurs. Un ambitieux programme de développement et de gestion des compétences place les hommes au cœur de sa réussite.



Campus, l'université de Bel, enrichit son offre de formations avec de nouveaux modules, centrés tant sur les métiers du Groupe que sur l'approche managériale.



Des talents pour la croissance des activités

« Growing Further Together » (« Allons plus loin ensemble ») exprime le contrat proposé par Bel à ses collaborateurs dans le domaine du développement des compétences.

Une promesse dès le recrutement

Dans la communication de sa marque employeur, conçue en 2009, Bel a choisi d'interpeller ses futurs collaborateurs « How far can we go together ? » (« Jusqu'où pouvons-nous aller ensemble ? »). Cette campagne illustre le fait qu'en intégrant Bel le collaborateur a une vraie possibilité à la fois de contribuer à la croissance du Groupe et de grandir lui-même. Cette campagne internationale est exploitée par les pays dans leurs relations avec les campus et les universités pour recruter, avec une vision de long terme, des talents à potentiel d'évolution.

Priorité à la formation

L'internationalisation croissante et la nouvelle organisation rendent essentiel un langage commun sur

la façon de travailler chez Bel et un développement des compétences dans toutes les régions. C'est pourquoi la formation est un sujet d'avancée prioritaire pour 2010. Campus, l'université de Bel, voit son offre de formations s'enrichir en 2009 et 2010 de sept nouveaux modules sur des aptitudes générales

5 VALEURS

Éthique, esprit d'innovation, enthousiasme, compétence, cohésion. Ces valeurs inspirent le quotidien des collaborateurs de Bel.

(management, évaluation des compétences), comme sur les métiers (achats, négociation commerciale, supply chain, category management...).

En 2009, trois nouveaux référentiels d'expertise métier ont été développés (ventes, systèmes d'information et ressources humaines). Les référentiels finance et supply chain seront développés en 2010.

Par ailleurs, le programme de leadership, destiné aux managers, se poursuivra en 2010 auprès de 300 d'entre eux avec l'objectif de diffuser en profondeur dans l'organisation l'esprit du management dans le respect des valeurs de Bel.

Zoom au sein des usines

Réputé pour l'enthousiasme et le grand professionnalisme des équipes qui au jour le jour fabriquent ses produits, Bel accorde une grande importance à entretenir les savoir-faire et les bons comportements dans ses usines. Les programmes de formation concernent les métiers (fabrication, qualité, hygiène), ainsi que la sécurité des biens et des personnes. Un gros effort est notamment consenti sur les nouveaux entrants afin d'entretenir l'excellence opérationnelle.

Les équipes Bel



67

expatriés, soit une augmentation de 43 % en 2009

39

mobilités internationales en 2009

206

mobilités de manager en 2009 (mobilité géographique et/ou fonctionnelle)

UNE COMMUNAUTÉ DANS LAQUELLE S'ÉPANOUIR

« Du sourire à partager », la promesse de Bel s'adresse autant aux collaborateurs qu'aux consommateurs. La responsabilité du Groupe vis-à-vis de la communauté des collaborateurs consiste à créer du lien et un univers de travail porteur de sens pour aider chacun à développer au quotidien le projet de l'entreprise.

Objectif « zéro accident »

Le premier devoir de Bel face à ses collaborateurs est d'assurer leur sécurité. Les accidents du travail (leur fréquence et leur gravité) font l'objet d'un suivi strict et centralisé et de plans d'action coordonnés pour les réduire significativement.

Cette démarche applicable dans chacune des usines vise le zéro accident. Dans les usines françaises, les efforts collectifs ont réussi à faire

baisser le taux d'accidents de 25 % en cinq ans, ce qui permet à Bel d'enregistrer un taux de fréquence trois fois moindre que celui de l'industrie laitière. Sur les trois prochaines années, l'objectif est de réduire encore ce taux. À travers le monde, toutes les usines du Groupe sont impliquées. L'usine du Caire, par exemple, a obtenu en décembre 2009 la certification OHSAS 18001, spécifiquement dédiée au management de la sécurité. Cette norme est déjà détenue par l'usine de Pacy-sur-Eure qui produit une des marques cœur, Boursin®.

Bel s'engage vis-à-vis de ses collaborateurs

Pour offrir à chacun un environnement de travail favorable à l'expression de sa contribution, le Groupe a pris la décision de formaliser ses engagements clés à l'égard de la totalité de ses 11 500 collaborateurs et de leur famille au sein de deux chartes, une éthique, l'autre sociale. Plusieurs idées-forces ont déjà été retenues pour figurer dans cette dernière, qui est en cours d'élaboration. Ainsi, à tout échelon dans la hiérarchie, un collaborateur aura droit à une évaluation documentée et structurée sur sa performance de l'année. Il sera également assuré, même dans les pays où les lois ne prévoient aucune obligation, de bénéficier d'un socle de protection sociale pour lui-même et pour sa famille.



La sécurité des collaborateurs fait l'objet de plans d'action spécifiques dans chacune des usines Bel dans le monde.



Fédérer les enthousiasmes

Au cœur des valeurs du Groupe, la cohésion est un élément indispensable de la vie au travail chez Bel. Elle permet de fédérer chacun autour de projets collectifs et de s'affirmer comme une vraie communauté.

Une information accessible pour tous

Une information transparente et partagée est le meilleur outil pour fédérer les équipes autour d'ambitions et de priorités communes. C'est dans cet esprit que le magazine interne, « DailyBel », informe autant sur les projets et les réalisations du Groupe que sur la vie des équipes dans le monde entier. Édité en 12 langues, il est

accessible à tous les collaborateurs, dont à plus de 80 % dans leur langue maternelle, et complète donc efficacement l'information diffusée par le management de proximité.

Le bateau « Groupe Bel » : navire amiral de l'ensemble des collaborateurs

Partenaire du skipper Kito de Pavant depuis 2005, le programme de

Le bateau « Groupe Bel » est un véritable trait d'union entre les collaborateurs de l'entreprise. En 2009, Kito de Pavant a fait escale en Italie, Égypte, Syrie, Turquie, Espagne et aux États-Unis pour rencontrer les équipes locales.

sponsoring voile anime l'ensemble des filiales et des collaborateurs du Groupe. En effet, ce qui aurait pu se résumer à une opération de communication externe suscite un formidable engouement à l'intérieur de l'entreprise. La communauté des collaborateurs du monde entier, et en particulier dans les usines, est unie dans un élan de soutien à Kito de Pavant dans ses épreuves et dans ses succès (comme la deuxième place de la Transat Jacques-Vabre en 2009). Le bateau est ainsi un trait d'union entre tous les collaborateurs. Chacune des visites de Kito dans une filiale Bel dans le monde est un moment de partage intense. Ces soutiens de l'ensemble des collaborateurs ne le quittent pas en mer, puisque 7 500 de leurs empreintes de pouce sont apposées sur le mât du bateau « Groupe Bel » comme autant de témoignages d'encouragement.



L'histoire de Javier

Un après-midi sur la plage.

Javier se promène en famille dans un endroit calme et préservé au bord de la mer. Au loin, il aperçoit un bateau tout rouge. Sur sa voile, une image familière. Pour Javier, c'est La vaca que ríe®. « Tu vois, ton fromage préféré traverse les mers et les océans ! » lui dit son grand-père.

Demain, Javier ira sur le port voir de plus près le bateau et son équipage qui portent les couleurs et les valeurs de Bel dans le monde entier. Peut-être rencontrera-t-il des collaborateurs venus admirer ce « navire amiral », véritable trait d'union entre les filiales, qui affirme aussi la volonté de Bel de partager du sourire avec les communautés dans lesquelles le Groupe est implanté.



Agir au sein des **Communautés** pour un monde plus souriant

Implanté dans de nombreux pays, au plus près de ses bassins de consommation, Bel s'investit dans ses communautés d'implantation de façon à ce que son activité soit à la fois respectueuse et source de dynamisation des territoires.



L'ENVIRONNEMENT, UN BIEN COMMUN À PRÉSERVER

Le respect de l'environnement est un principe fondateur de l'engagement de Bel vis-à-vis des communautés. Il s'inscrit dans une vision globale ayant pour objectif la réduction de l'impact de l'ensemble des activités du Groupe.

Le socle de la démarche, l'ACV

L'analyse du cycle de vie (ACV) d'un produit mesure, via différents indicateurs, son empreinte sur l'environnement tout au long de son cycle de vie, depuis la production de matière première en amont jusqu'à l'élimination des déchets, en passant par la fabrication, l'emballage et le transport. Cette démarche met en lumière les phases à plus fort impact et permet donc d'identifier les domaines prioritaires sur lesquels agir. Bel a terminé en 2009 les ACV lancées sur six références de ses marques cœur et l'ensemble de ses productions bénéficiera de ces analyses. Ainsi, des plans d'action seront progressivement déployés, produit par produit et site par site.



Un dialogue responsable avec le monde agricole

Les analyses du cycle de vie ont mis en évidence la place prépondérante de la production du lait et/ou des matières premières laitières utilisées dans l'empreinte environnementale des fromages. D'où la volonté de Bel de contribuer à une agriculture « raisonnée ». Les zones de collecte françaises et hollandaises, qui représentent 70 % des 1,7 milliard de litres de lait achetés directement aux éleveurs, disposent des systèmes les plus aboutis de maîtrise des conditions de production. Ces systèmes traitent de la qualité, de la sécurité alimentaire, du bien-être et de la santé animale, de la protection de

l'environnement et reposent sur une forme

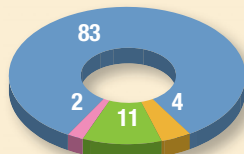
de certification. En France (30 % de la collecte), le Groupe s'appuie sur la « Charte des bonnes pratiques d'élevage » : 100 % des éleveurs, soit 1 400 exploitants en contrat avec

le Groupe dans ce pays, ont signé la charte à la suite d'un diagnostic réalisé par un technicien Bel, formé et habilité à vérifier leur niveau de conformité. L'éleveur s'engage en outre formellement dans un plan d'amélioration au cours duquel les experts Bel poursuivent leur accompagnement.

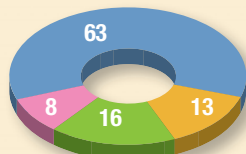
Exemple d'analyse du cycle de vie

sur la production de La vache qui rit® en boîte de 12 portions à Dole (France)

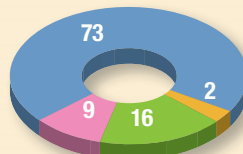
Émissions de gaz à effet de serre (en %)



Consommation d'énergies (en %)



Consommation d'eau (en %)



Répartition des impacts de chaque phase du cycle de vie du produit pour les 3 principaux indicateurs.

- **Matières premières :** production du lait, fabrication des matières premières solides rentrant dans les formulations (transport y compris).
- **Fabrication et conditionnement** des fromages dans les usines Bel.
- **Emballages :** fabrication et transport des emballages jusqu'aux usines Bel.
- **Logistique et distribution :** distribution et stockage jusqu'au lieu de vente (France).

Limiter l'impact environnemental

Les actions menées par Bel sur ses sites industriels visent à minimiser leur impact environnemental, en particulier par la réduction des consommations de ressources naturelles (eau, énergies) et la limitation de toutes les formes de pollution (émissions de gaz à effet de serre et déchets de production notamment).

Une vision de long terme

Le Groupe planifie son action sur plusieurs années en se fixant des objectifs ambitieux sur l'ensemble de ses impacts. Alors que les performances attendues du plan

2003-2012 ont pratiquement été atteintes en 2009 (voir tableau ci-dessous), de nouveaux objectifs de progrès seront fixés dès 2010. Les indicateurs, mesurés chaque année et publiés au sein du document de référence de l'entreprise (DDR), permettent d'analyser les progrès accomplis dans les usines. En 2009, ce rapport illustre des progressions très significatives.

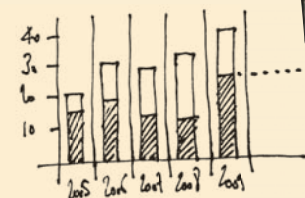
Dans le domaine de l'eau, les principales actions visent à réduire à la source les consommations ainsi que les rejets d'eaux usées, puis d'en optimiser le traitement. Concernant les énergies fossiles et les émissions de gaz à effet de serre induites, le Groupe œuvre là aussi à la réduction des consommations, grâce à l'amélioration de ses process et équipements, amenant ainsi à des besoins en chaleur moindres et à un taux de récupération plus élevé.

	Résultats 2003-2009	Objectifs 2003-2012
Consommation d'eau (m³/t)	- 20,8 %	- 20 %
Consommation d'énergie fossile (TEP/t)	- 19 %	- 22 %
Émissions de gaz à effet de serre (kg eq CO₂/t)	- 19,1 %	- 22 %
Déchets solides non valorisés (kg/t)	- 22,2 %	- 42 %

Une implication permanente

Même si l'enjeu de préservation des ressources naturelles est plus aigu ou mieux connu dans certains pays, Bel considère qu'il revêt la même importance et doit faire l'objet de la même attention dans l'ensemble des pays où l'entreprise est implantée. C'est la raison pour laquelle chacune des 27 usines du Groupe dispose d'une organisation dédiée à l'environnement pour mettre en place et suivre les actions nécessaires à

l'atteinte de ces objectifs. Un ingénieur sécurité environnement appuie et coordonne l'ensemble du réseau et assure la diffusion et le partage des bonnes pratiques. Des actions de formation, enfin, sont régulièrement réalisées dans les usines pour que chacun soit un acteur du respect de l'environnement.



Données RSE

100 %

des éleveurs fournisseurs de Bel en France ont signé la « Charte des bonnes pratiques d'élevage ».

6

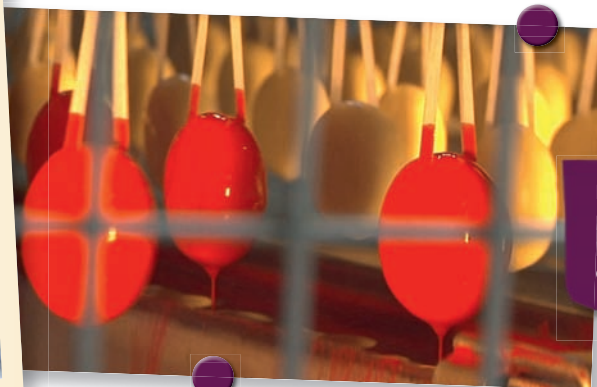
usines certifiées ISO 14001*.

-19,1 %

de CO₂ rejeté en moyenne par l'ensemble des usines entre 2003 et 2009.

* La norme internationale relative au management environnemental.





Le respect de l'environnement prend progressivement une place plus importante dans la conception des emballages.

La juste quantité d'emballage

Une des caractéristiques essentielles des fromages Bel, et symbole du savoir-faire de l'entreprise, est leur présentation le plus souvent sous forme de portions, ce qui rend leur consommation pratique et ludique. Mais l'emballage individuel a aussi deux autres fonctions essentielles : il permet au consommateur d'accéder à un apport nutritionnel adapté, tout en garantissant la sécurité alimentaire. En dépit de ces avantages, les emballages sont parfois décriés pour leurs impacts sur l'environnement et notamment pour la quantité de déchets qu'ils génèrent. Conscient de ces impacts, le Groupe s'efforce donc de réduire à la source le tonnage global de ses emballages pour minorer leur impact sur l'environnement : depuis 2005, plus de 1 200 tonnes d'emballages ont été économisées, dont 320,5 tonnes pour la seule année 2009. Pour aller

plus loin dans cette démarche, Bel a défini des indicateurs de performance (rapport du poids d'emballage sur le poids de produit, pourcentage de matériau d'origine recyclable...) sur lesquels il prendra des engagements chiffrés dès 2010.

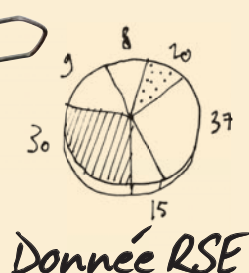
Initiatives vers l'écoconception

Avec ses fournisseurs, Bel travaille sur la réduction du poids de ses emballages actuels tout en garantissant un niveau suffisant de protection, de qualité, de sécurité et d'attractivité pour ses clients. Cela concerne la diminution de l'épaisseur de la feuille d'aluminium autour des portions, qui est aujourd'hui comprise entre 10 et 12 microns, ou encore la baisse du grammage du carton des boîtes de La vache qui rit® et de Kiri®. Par ailleurs, le Groupe étudie

avec des instituts de recherche de nouveaux matériaux moins pénalisants pour l'environnement, comme une cire végétale pour entourer Mini Babybel®. Concernant la fin de vie de ses emballages, le Groupe, en partenariat avec Nespresso, conduit actuellement une action auprès de centres de tri pilotes pour récupérer et valoriser les microdéchets en aluminium. Enfin, Bel a aussi un rôle à jouer pour inciter au tri et au recyclage de ses boîtes en carton : une animation a par exemple été réalisée au dos des boîtes de Kiri® en France pour sensibiliser les jeunes consommateurs au recyclage des déchets.



Pour Bel, la RSE passe également par la sensibilisation de ses jeunes consommateurs aux problématiques environnementales.



Plus de
320
tonnes d'emballages
économisées en 2009.



Donnée RSE

120

fournisseurs évalués sur leur pratique RSE en 2009. L'objectif est de 350 à horizon 2012.

UNE DYNAMIQUE DE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

La politique de responsabilité de Bel ne commence pas et ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Pour améliorer son impact vis-à-vis de la communauté, le Groupe est conscient qu'il a, à l'égard de ses partenaires fournisseurs, un pouvoir d'entraînement à même de démultiplier son action. Dans cet objectif, Bel s'engage résolument dans un programme d'achats responsables. Des premiers jalons ont été posés en 2009.

La RSE dans les pratiques d'achat

Bel s'est, dans un premier temps, assuré d'inscrire la RSE dans le fonctionnement de son département Achats. Première étape: une «Charte des achats responsables» a été établie pour partager les engagements du Groupe avec ses fournisseurs et pour susciter des actions de progrès permanent sur les aspects sociaux et environnementaux de leur activité. Elle sera remise à ces derniers lors de tout appel d'offres ou au début d'une relation commerciale, afin de recueillir leur engagement à la respecter. En parallèle, les acheteurs du siège ont suivi une formation aux achats durables en 2009, formation qui sera étendue à toute la communauté des acheteurs en 2010.

Évaluation des fournisseurs

Le Groupe a également démarré, avec l'assistance de la société EcoVadis, une démarche d'évaluation de la

performance environnementale et sociale de ses fournisseurs. Un premier portefeuille de 120 fournisseurs, représentatif en termes de catégories d'achat, de taille et d'implantation géographique, a été interrogé. Le taux de réponse élevé démontre que la sensibilisation est déjà en marche. Autre point positif: aucun fournisseur n'a obtenu une note éliminatoire pour pratiques inacceptables. L'objectif de Bel est d'évaluer d'ici à 2012 ses 350 fournisseurs stratégiques.

Un effet d'entraînement

La démarche d'évaluation inscrit la RSE dans le dialogue entre Bel et ses fournisseurs et offre un espace d'échange de bonnes pratiques. Elle permet d'identifier les fournisseurs à risque nécessitant l'élaboration de plans d'amélioration conjoints. Ces plans d'action, initiés par les fournisseurs, visent également à renforcer la relation de partenariat que Bel souhaite favoriser. Suite à la campagne d'évaluation de 2009, les premiers plans d'action conjoints seront



Avec la «Charte des achats responsables», les fournisseurs s'engagent dans une stratégie RSE commune avec le Groupe.

mis en œuvre en 2010. Par ailleurs, conformément à la vision qui prévaut à cette politique, Bel intégrera en 2010 une pondération RSE dans le choix de ses fournisseurs lors d'appels d'offres. Cette décision tend à privilégier, à compétitivité comparable, le prestataire le plus proche des engagements de responsabilité du Groupe Bel.

UNE IMPLICATION DANS LES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

Les activités de mécénat ou de parrainage constituent un prolongement naturel de la politique de responsabilité sociétale de Bel. Au travers de ses marques, ou encore par le biais de sa Fondation d'entreprise, le Groupe se mobilise conformément à ses valeurs sur les enjeux de société qui concernent ses territoires d'implantation.



L'opération « Ein Herz für Kinder » est menée par Bel Allemagne et Leerdammer® au profit de l'enfance défavorisée.

Le jour du nez rouge !

Les marques du Groupe prennent leur part d'engagement vis-à-vis des enjeux de société des pays dans lesquels Bel est implanté. C'est le cas par exemple de Mini Babybel® en Grande-Bretagne, où Bel UK s'est impliqué dans plusieurs projets ambitieux. Mini Babybel® est le partenaire du « Red Nose Day » ou « jour du nez rouge », un événement national destiné à collecter des dons pour lutter contre la pauvreté et l'enfance

défavorisée. En 2009, tous les collaborateurs de Bel UK se sont personnellement engagés dans une forte campagne de communication et de collecte, ce qui a permis de recueillir plus de 305 000 £ (350 000 €). Parmi les raisons de ce succès : l'implication des salariés et l'esprit de cette opération, un mariage entre la générosité et le rire, en parfaite harmonie avec l'esprit et les valeurs de la marque et de Bel.

305 796 £ ont été recueillies au profit de l'association Comic Relief dans le cadre du programme « Red Nose Day » parrainé par Mini Babybel® au Royaume-Uni.



La Fondation d'entreprise Bel

Le métier de Bel est de proposer à ses consommateurs des produits savoureux, utiles et sains. Ses produits s'adressent bien souvent à l'enfance, ce qui implique une responsabilité importante à son égard et notamment dans le domaine de l'alimentation, bien sûr cruciale pour l'épanouissement et le bien-être de chacun. La Fondation d'entreprise Bel, créée en 2008 par Bel et Unibel, résulte d'une volonté des actionnaires du Groupe de renforcer, dans un cadre caritatif, le rôle de celui-ci sur cet enjeu de société.

Au service du bien-être de l'enfance

La Fondation Bel se propose d'agir en faveur de l'enfance et de son bien-être tant en France que partout dans le monde, en particulier dans deux domaines qui conditionnent bien souvent son épanouissement : l'alimentation et la préservation de l'environnement. Plutôt que de soutenir des projets lourds et de long terme, la Fondation a choisi de privilégier le principe d'une mosaïque d'actions porteuses d'espoir, qui, mises bout à bout, créent une dynamique positive pour les populations concernées.



LE SITE DE LA FONDATION

Le site Internet de la Fondation, www.fondation-bel.org, présente chacune des initiatives soutenues et permet aux associations de soumettre un projet au Conseil d'administration.

Le Groupe Bel a pris en charge l'intégralité du financement de la construction de la crèche de l'association SOS Villages d'enfants au Mali.
www.sosve.org



10 projets soutenus à travers le monde

Après 18 mois d'existence, la Fondation a apporté son aide à dix projets portés par neuf associations dans six pays.

Parmi ces projets, SOS Villages d'enfants. Cette association aide, depuis 50 ans, des enfants esseulés à se reconstruire en leur offrant un cadre accueillant où ils seront élevés en famille jusqu'à leur autonomie. Cette cause étant en parfaite cohérence avec sa vocation, la Fondation Bel a financé la construction d'une crèche au Mali. Une cinquantaine d'enfants y est hébergée et les familles bénéficient de modules d'information sur l'alimentation ou la prévention des maladies et accidents.

Impliquer les collaborateurs

En décembre 2009, la Fondation a sélectionné sept nouveaux projets et a souhaité encourager la participation des collaborateurs du Groupe à sa vie et à sa mission. Le Conseil d'administration a créé dix bourses qui seront spécifiquement allouées chaque année à des actions, en ligne avec sa vocation, menées par des associations parrainées par des collaborateurs de Bel.



Donnée RSE

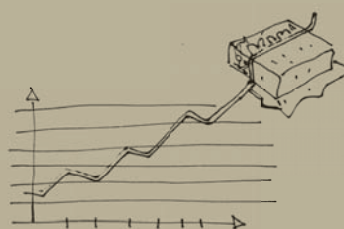
10 projets soutenus par la Fondation Bel

- **Compas austral**, France
- **SOS Villages d'enfants**, Mali
- **SOS Villages d'enfants**, Madagascar
- **Un regard, un enfant**, Maroc
- **Agronomes et vétérinaires sans frontières**, Mali
- **Antenna Technologies**, Niger
- **La voie de la Lune**, France
- **Les amis de la Haute-Égypte**, Égypte
- **Oiseau Lire**, France
- **Pour un sourire d'enfant**, Cambodge




Tableaux de bord

- 46 Tableaux de bord RSE
- 54 Rapport de gestion résumé
- 56 Comptes de résultats consolidés
- 57 Bilans consolidés comparés
- 58 Flux de trésorerie consolidés



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) fait maintenant partie intégrante de la politique de développement de l'entreprise Bel. Son objectif est de permettre au Groupe de poursuivre une croissance durable et rentable, tout en ayant un impact positif vis-à-vis du monde dans lequel il évolue. À ce titre, la RSE s'inscrit comme un impératif stratégique et s'applique à l'ensemble des zones et des métiers.

LES 5 PILIERS	AXES DE PROGRÈS (HORIZON 3 À 5 ANS)
<div data-bbox="169 1402 284 1514">  </div> <div data-bbox="295 1413 469 1496"> UN BÉNÉFICE NUTRITIONNEL ACCESSIBLE </div> <div data-bbox="204 1529 539 1608"> <p>Apporter par nos produits un bénéfice nutritionnel accessible et adapté au plus grand nombre.</p> </div>	<p>1. Disposer d'une politique nutritionnelle cohérente à l'échelle internationale du Groupe, reconnue et validée par des experts de la nutrition.</p>
	<p>2. Adapter la formulation de nos produits, à l'horizon 2015, aux cibles de composition recommandées et validées par un panel d'experts.</p>
	<p>3. Renforcer l'organisation dédiée à la nutrition, former les équipes.</p>
	<p>4. Rendre notre offre de produits plus facilement accessible aux populations à faible pouvoir d'achat.</p>

La démarche RSE du Groupe est en marche et vise à irriguer toutes les activités opérationnelles de l'entreprise. Sur le plan de l'organisation, l'impulsion est donnée par un comité de pilotage qui propose et étudie les grandes orientations, ensuite soumises au Comité de direction, au sein duquel la fonction RSE est représentée de façon permanente. Le réseau RSE s'appuie sur des responsables fonctionnels dédiés, qui animent des groupes de travail spécifiques à chaque grand métier. Après une longue période consacrée à un état des lieux complet

et à la définition des priorités, le temps est maintenant venu de déployer la stratégie globale du Groupe dans chacun des métiers et zones. L'exercice est particulièrement délicat : du fait de ses multiples filiales opérationnelles sur les cinq continents, la démarche requiert des adaptations aux diverses réalités locales. Dans bien des cas, les réglementations locales ou la diversité culturelle nécessitent un travail de mise en correspondance qui prend un temps considérable. Cette dynamique est maintenant engagée et se traduira, d'ici

la fin de l'année 2010, par l'élaboration de feuilles de route différenciées dans chacun des principaux pays dans lesquels le Groupe opère. C'est aussi à cette échéance que des indicateurs plus précis seront consolidés dans tous les domaines, permettant un pilotage plus fin de la démarche. Les objectifs généraux et les indicateurs partiels qui figurent dans les tableaux de bord ci-dessous permettent cependant déjà de présenter les programmes majeurs associés aux 5 piliers qui structurent la démarche à l'échelle de l'ensemble du Groupe.

SITUATION OU RÉALISATIONS EN 2009

OBJECTIFS EN 2010

- Fixation des objectifs d'amélioration de la composition nutritionnelle de nos marques internationales (« Passeport nutrition ») validés par le Comité de direction du Groupe.

- Développement de plans d'action déclinés du « Passeport nutrition » pour chacune des 4 zones opérationnelles du Groupe.

- Fixation des seuils et limites cibles pour 3 nutriments essentiels présents dans nos produits : calcium, lipides et sodium.

- Identifier et lancer les programmes de rénovation des formulations pour atteindre les cibles de composition nutritionnelle fixées entre 2013 et 2015 (selon les marques).

- Lorsque c'est pertinent, formaliser la démarche de progrès à travers des chartes d'engagements rendues publiques (France a minima en 2010).

- Création de comités ad hoc, installation et animation du « réseau nutrition » international.

- Renforcer les modules de formation existants et établir la cible des publics concernés.


- Porter le programme nutrition du Groupe à la connaissance de tous les collaborateurs (11 500 salariés, 33 filiales, 15 langues parlées).


- Construire un portail dédié à la nutrition à l'usage de tous les collaborateurs.

- Développement d'une formulation spécialement adaptée aux besoins nutritionnels des consommateurs vietnamiens.

- Lancement de l'offre au Vietnam.


- Partenariats avec des associations, destinés à étudier une juste répartition de la valeur ajoutée dans la chaîne de distribution.


LES 5 PILIERS	AXES DE PROGRÈS (HORIZON 3 À 5 ANS)
 RÔLE SOCIAL DES MARQUES Donner à nos marques un rôle de « vecteur de progrès social » par l'incitation des consommateurs à l'adoption de comportements responsables.	1. Définir la mission spécifique de chacune des marques internationales du Groupe, visant à la promotion de comportements responsables par nos consommateurs.
	2. Développer des programmes d'information sur l'équilibre alimentaire ou la nutrition.
	3. Apporter notre concours aux organismes sociaux œuvrant en faveur des plus démunis.
	4. Adopter des règles de communication responsable.

LES 5 PILIERS	AXES DE PROGRÈS (HORIZON 3 À 5 ANS)
 ENVIRONNEMENT ET ÉCOCONCEPTION Réduire l'empreinte environnementale de toutes nos activités.	1. Disposer de données fiables et incontestables permettant d'orienter les choix et priorités en matière de réduction des impacts sur l'environnement.
	2. Réduction de l'impact de nos usines sur l'environnement – Plan 2012 par rapport à 2003 (mesures rapportées à la tonne de fromage produite): <ul style="list-style-type: none"> – Consommation d'eau (m³/t): -20 %. – Consommation d'énergies fossiles (TEP/t): -22 %. – Émission de GES (kg éq. CO₂/t): -22 %. – Production de déchets non valorisés (kg/t): -42 %.
	<ul style="list-style-type: none"> • Certification ISO 14001 des systèmes de management environnemental des usines: tous les sites de production de fromage certifiés en 2013.

SITUATION OU RÉALISATIONS EN 2009	OBJECTIFS EN 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Premier cadrage réalisé pour les marques principalement à destination des enfants : <ul style="list-style-type: none"> – La vache qui rit® et l'éducation aux bons comportements alimentaires, – Mini Babybel® et la promotion de l'hygiène de vie et de la pratique du sport, – Kiri® et l'éducation, l'éveil au goût. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation de la mission des marques concernées avec l'avis d'experts dans chacune des problématiques.
<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives prises dans de nombreux pays (information à l'égard des praticiens de santé, des parents...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des plans d'action correspondants, adaptés aux problématiques locales.
<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives de la plupart des pays concernant le don de produits invendus ou à date limite d'utilisation trop courte pour être mis en vente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Affirmation de ces programmes dans le cadre des plans d'action déclinés par zone.
<ul style="list-style-type: none"> • Bel France signataire de la « Charte de l'Union des annonceurs » pour une communication responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser l'interdiction de destruction de produits et structurer les circuits de don aux organismes caritatifs.
<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une Charte Bel pour une communication responsable au niveau mondial (6 engagements avec une attention particulière sur les jeunes publics) : <ul style="list-style-type: none"> – favoriser l'accès à l'information nutritionnelle, – encourager les bons comportements alimentaires, – développer des promotions dont le bénéfice est clair et univoque, – gérer avec loyauté les données relatives à nos consommateurs, – proscrire les comportements contraires au respect d'autrui dans nos communications, – prendre en compte l'impact environnemental de nos actions de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre compte des engagements et réalisations annuels.
	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser la remise de la charte lors de toute consultation d'agence.
	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la prise en compte des six engagements.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des collaborateurs de l'entreprise à la communication responsable par le suivi d'un module dédié (programme de formation Belmark).
	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du visa de la direction RSE dans le process de validation des principales campagnes de communication.


SITUATION OU RÉALISATIONS EN 2009	OBJECTIFS EN 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'analyse du cycle de vie (ACV) sur 6 références majeures de produits permettant de modéliser les impacts de l'ensemble de nos productions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction et déploiement des plans d'action correspondants, par produit, site et phase du cycle de vie.
<ul style="list-style-type: none"> • Identification et quantification des indicateurs clés : consommations d'eau, consommations d'énergies fossiles, émissions de gaz à effet de serre (GES), production de déchets résiduels. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats et sensibilisation de l'ensemble des équipes concernées. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Situation en 2009 par rapport à 2003 : (mesures rapportées à la tonne de fromage produite) <ul style="list-style-type: none"> – Consommation d'eau (m³/t) : – 21 %. – Consommation d'énergies fossiles (TEP/t) : – 19 %. – Émission de GES (kg éq. CO₂/t) : – 19 %. – Production de déchets non valorisés (kg/t) : – 22 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compte tenu des performances constatées en 2009 par rapport à nos objectifs 2012 : fixation de nouvelles cibles à moyen terme sur nos indicateurs clés.
<ul style="list-style-type: none"> • 6 usines certifiées sur 27 fin 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place progressive des systèmes de management environnemental pour atteindre l'objectif 2013.

LES 5 PILIERS	AXES DE PROGRÈS (HORIZON 3 À 5 ANS)
 ENVIRONNEMENT ET ÉCOCONCEPTION Réduire l'empreinte environnementale de toutes nos activités.	3. Promouvoir des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement.
	4. Développement d'emballages plus respectueux de l'environnement.
	5. Renforcer la prise en compte de l'environnement dans les activités tertiaires.

LES 5 PILIERS	AXES DE PROGRÈS (HORIZON 3 À 5 ANS)
 RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS Assurer l'ancrage territorial de nos implantations.	1. Optimiser l'utilité économique et sociale de l'entreprise et de ses implantations dans ses communautés d'accueil.
	2. Faire de notre politique d'achat une démarche de progrès partagée avec nos fournisseurs dans le domaine de la RSE.
	3. Réserver une part de la valeur créée par l'entreprise en faveur des populations défavorisées.

SITUATION OU RÉALISATIONS EN 2009	OBJECTIFS EN 2010
<ul style="list-style-type: none"> Engagement mutuel dans des codes de bonnes pratiques et autres engagements de progrès avec nos producteurs de lait, en France et Pays-Bas (70 % de la collecte du Groupe). 	<ul style="list-style-type: none"> Révision et renforcement de la « Charte des bonnes pratiques d'élevage » en France (contribution à l'initiative de la profession).
<ul style="list-style-type: none"> Intégration d'une évaluation RSE des matières premières entrant dans la formulation des produits lors des lancements ou rénovations. 	<ul style="list-style-type: none"> Certification SRPO de notre approvisionnement en huile de palme.
<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'impact des emballages dans les analyses du cycle de vie (ACV). Définition des indicateurs environnementaux clés : <ul style="list-style-type: none"> - poids d'emballage par kilogramme de fromage, - pourcentage de matière d'origine recyclée, - taux de recyclabilité, - taux de recyclage. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la démarche d'écoconception des emballages : <ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une base de données renseignée par type d'emballage. - Définition d'objectifs par type d'emballage pour les principales marques du Groupe, fixant les seuils et limites pour ces références.
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un manuel d'écoconception destiné à tous les acteurs de l'emballage du Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement d'un expert en écoconception des emballages.
<ul style="list-style-type: none"> Promotion de création d'une filière de recyclage des microdéchets en aluminium en France (Club Cela, en partenariat avec Nespresso). 	<ul style="list-style-type: none"> Validation de la viabilité économique de la filière sur nos trois sites pilotes.
<ul style="list-style-type: none"> Diminution globale de plus de 300 tonnes d'emballages en 2009 (1 050 tonnes depuis 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la recherche de réduction à la source et de matériaux alternatifs compatibles avec les systèmes de production.
<ul style="list-style-type: none"> Incitation au recyclage et sensibilisation à l'environnement des jeunes publics (marque Kiri® en Europe). 	
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du programme « siège écocitoyen » au siège du Groupe (tri sélectif, papier recyclé, réaménagement complet du parc imprimantes et photocopieuses...). 	<ul style="list-style-type: none"> Catalogue de fournitures responsables systématisé.
	<ul style="list-style-type: none"> Limitation des transports par l'amélioration du système de visioconférence.
<ul style="list-style-type: none"> Pilote de formation de nos forces de vente à l'écoconduite : 25 collaborateurs Bel Foodservice. 	<ul style="list-style-type: none"> Extension du programme de formation à l'écoconduite à d'autres forces de vente.

SITUATION OU RÉALISATIONS EN 2009	OBJECTIFS EN 2010
<ul style="list-style-type: none"> 33 filiales opérationnelles dans le monde. 	<ul style="list-style-type: none"> Modéliser la valeur des impacts sociaux et économiques de nos principales implantations (définition des KPIs).
<ul style="list-style-type: none"> 27 usines réparties au plus près des bassins de consommation. 	
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une charte d'achat responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des plans d'amélioration RSE sur le panel évalué en 2009.
<ul style="list-style-type: none"> Inscription d'une clause RSE dans les appels d'offres et les contrats. 	
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des pratiques et performances RSE d'un panel de 120 fournisseurs stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de la 2^e phase d'évaluation des fournisseurs : nouvel échantillon de 120 fournisseurs (objectif d'évaluation des 350 fournisseurs stratégiques en 3 ans).
<ul style="list-style-type: none"> Formation de l'ensemble des acheteurs centraux aux « achats responsables ». 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la formation auprès des acheteurs décentralisés.
<ul style="list-style-type: none"> Clôture du premier exercice de la Fondation d'entreprise Bel : 10 projets soutenus dans 6 pays (France, Maroc, Madagascar, Mali, Égypte, Cambodge) en faveur du bien-être de l'enfance, dans les domaines de l'environnement et de l'alimentation. 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite et suivi des programmes.
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'implication des collaborateurs de l'entreprise par l'attribution de 10 bourses annuelles, pour des projets portés par eux en faveur de leur communauté d'implantation.

LES 5 PILIERS	AXES DE PROGRÈS (HORIZON 3 À 5 ANS)
 <p>DÉVELOPPER LA COMMUNAUTÉ BEL</p> <p>Développer une communauté dans laquelle les collaborateurs sont en lien et au cœur du projet d'entreprise.</p>	<p>1. Mieux refléter la diversité de nos marchés au sein de nos équipes et promouvoir l'égalité des chances.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la diversité culturelle et l'intégration internationale.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendre vers la parité hommes / femmes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des programmes spécifiques favorables à la diversité, et notamment en matière d'emploi des personnes handicapées.
	<p>2. Développement d'un reporting social homogène pour le Groupe et dans toutes les filiales</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser la mise en place d'un SIRH à l'échelle du Groupe à l'horizon 2012.
	<p>3. Développement des compétences, formation et sécurité</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire de Bel une « Talent Factory » dans tous ses principaux métiers.
	<ul style="list-style-type: none"> • Être la référence du secteur en matière de développement des compétences.
	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une politique « 0 accident ».
	<p>4. Protection et avantages sociaux</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des programmes de protection sociale de bon niveau et adaptés aux contextes sociaux de chacun de nos pays d'implantation.
	<p>5. Animation du lien social, respect des droits fondamentaux</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer de chartes et politiques de gestion sociale communes pour l'ensemble du Groupe.
	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une charte éthique pour l'ensemble du Groupe.
	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'un dispositif d'enquête de climat social à l'échelle du Groupe à l'horizon 2011.
	<p>6. Intégrer tous les collaborateurs dans la démarche RSE du Groupe</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la RSE dans le pilotage opérationnel de l'entreprise.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et rendre chaque collaborateur acteur de la démarche.

SITUATION OU RÉALISATIONS EN 2009

OBJECTIFS EN 2010

- | SITUATION OU RÉALISATIONS EN 2009 | OBJECTIFS EN 2010 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 36 nationalités dans le Groupe. | <ul style="list-style-type: none"> • Tendre vers la parité de Français et non-Français pour les principaux postes de managers du Groupe. . |
| <ul style="list-style-type: none"> • 67 expatriés (+ 43 % par rapport à 2008), 39 mobilités internationales dans l'année. | <ul style="list-style-type: none"> • Développer de 30 % le nombre d'expatriés non français. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 20 % de femmes pour 80 % d'hommes parmi les 80 principaux managers du Groupe. | <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement à parité hommes/femmes pour les principaux postes de manager du Groupe. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'emploi handicapé au siège (gestion de la cafétaria, collecte et tri sélectif dans les bureaux). | <ul style="list-style-type: none"> • Lancement de programmes pilotes dans 6 filiales (Algérie, Royaume-Uni, France, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie) en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de l'équilibre vie privée / vie professionnelle. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des premiers éléments d'un reporting mensuel international consolidé. | <ul style="list-style-type: none"> • Définition des indicateurs clés compatibles avec la diversité des systèmes RH de nos 33 filiales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Déploiement d'un référentiel des comportements managériaux. | <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer l'objectif cible du nombre d'heures de formation annuelles par salarié. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la définition des référentiels des métiers du Groupe. | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les métiers clés à travers le développement des formations Campus (10 formations, dont 5 nouvelles). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formalisation de l'approche « Talent Factory » avec le Maroc en pilote. | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les investissements de formation pour tous les salariés du Groupe. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Taux de fréquence* 10,29 (en référence à 37,4 dans le secteur laitier français). <p><i>*Nombre d'accidents avec arrêt / nombre d'heures travaillées x 1 000 000</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • État des lieux complet et reporting homogène au niveau international. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Création d'une fonction sécurité Groupe et d'une politique de coordination mondiale. | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la sensibilisation/communication autour du programme « 0 accident ». |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deuxième usine certifiée OHSAS 18001 (Égypte). | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Benchmark des meilleures pratiques du marché. | <ul style="list-style-type: none"> • État des lieux dans toutes nos filiales. • Définition des priorités pays par pays. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Identification des objectifs et priorités. | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des politiques et engagements correspondants pour déploiement en 2011. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chartes éthiques locales adoptées en Pologne et au Portugal. | <ul style="list-style-type: none"> • Constitution du groupe de travail et rédaction pour déploiement de la charte éthique du Groupe en 2011. • Construction de l'architecture de l'enquête et préparation du dispositif. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Redéfinition des priorités et validation de la feuille de route Groupe par le Comité de direction. | <ul style="list-style-type: none"> • Déclinaison de la politique du Groupe en plans d'action dans les principales filiales opérationnelles et par métier. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des 11 500 collaborateurs avec des outils adaptés à chaque public. | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un réseau de correspondants RSE. • Lancement d'un trophée des meilleures pratiques. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la structure de pilotage centrale et des responsables fonctionnels. | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la formalisation du reporting. |

RAPPORT DE GESTION RÉSUMÉ

En 2009, l'activité du Groupe a bien résisté en volume et en chiffre d'affaires, dans un environnement économique particulièrement instable.

Chiffres clés

en millions d'euros	2009	2008	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 221	2 217	+ 0,2
Résultat opérationnel	149	95	+ 58
Résultat net part du Groupe	85	49	+ 73

Hors effets de change et de périmètre, la croissance organique du chiffre d'affaires est légèrement négative de -0,4 %, malgré la reprise constatée au quatrième trimestre. L'activité cœur du Groupe – les fromages de marque – a connu une croissance

positive de ses ventes, qui n'a pas suffi à compenser le recul de l'activité des produits industriels, fortement impactée par la baisse des prix.

Poursuite de l'effort de désendettement.

Les zones « International » et « Amériques » s'affirment de manière toujours plus évidente comme de formidables relais de croissance pour le Groupe. Les investissements réalisés ces dernières années, l'adaptation des marques internationales à ces différents marchés et une grande sélectivité des réseaux de distribution, permettent d'afficher une progression à deux chiffres des ventes sur ces zones.

Sur les marchés matures d'Europe de l'Ouest où il défend de solides positions, le Groupe a préservé ses parts de marché grâce à une politique commerciale et marketing adaptée à une consommation hésitante. Ainsi, d'importants efforts promotionnels ont été consentis. Ces efforts, conjugués à la baisse des prix des sous-produits

du lait, ont affecté le chiffre d'affaires de la zone qui a fléchi sensiblement.

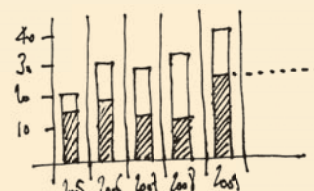
Les activités en Europe de l'Est ont quant à elles été fortement affectées par la crise économique, et nécessiteront des mesures énergiques de redressement de la situation.

La progression des résultats obtenue en 2009 est à la fois le fruit des mesures vigoureuses de réduction des coûts fixes engagées depuis 2008 et des succès enregistrés grâce aux positions maintenant bien équilibrées de l'entreprise sur ses différents marchés.

Le résultat opérationnel, à 149 millions d'euros, est affecté par les dépréciations d'actifs constatées sur l'exercice, notamment en Europe de l'Est.

Après la prise en compte des charges financières nettes – en diminution de plus de 30 % grâce à la baisse des taux et au désendettement du Groupe – et de la charge d'impôts, le résultat net part du Groupe est en hausse, à 85 millions d'euros, contre

Stabilité du chiffre d'affaires.



Résultats 2009

2221 M€

chiffre d'affaires

149 M€

résultat opérationnel

85 M€

résultat net
part du Groupe

49 millions d'euros un an plus tôt, sans pour autant retrouver la rentabilité affichée en 2007.

Les capitaux propres totaux du Groupe s'établissent à 902 millions d'euros au 31 décembre 2009 (850 millions au 31 décembre 2008). La dette financière nette a été ramenée à 357 millions d'euros en fin de période et ne représente plus que 40 % des capitaux propres (483 millions d'euros à fin 2008, soit 57 % des capitaux propres).

Marge opérationnelle restaurée grâce au dynamisme des positions internationales du Groupe.

La reprise économique, si elle se confirmait, devrait être modeste dans les pays développés, touchés par des niveaux de chômage

pénalisant la consommation des ménages et nécessitant une politique promotionnelle soutenue. Dans ce contexte, et alors que la fin d'année 2009 a été marquée par de nouvelles tensions sur les prix des matières premières, le Groupe poursuivra les actions engagées afin de contenir l'évolution de ses frais fixes, et restera très vigilant sur l'allocation de ses ressources.

Dividendes

Le Conseil d'administration du 24 mars 2010 a proposé la distribution d'un dividende de 4,85 euros par action qui sera versé le 19 mai 2010, après approbation par l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 12 mai prochain.

Perspectives 2010

Après une année 2009 marquée par de fortes turbulences économiques générales, les conditions de marché devraient encore rester difficiles en 2010.

Malgré ces incertitudes, le Groupe reste confiant dans la performance de son modèle économique, basé sur des marques universelles et fortement différenciées (La vache qui rit®, Boursin®, Leerdammer®, Kiri®, Mini Babybel®) et sur son internationalisation, lui assurant à la fois une répartition équilibrée de ses risques et de solides perspectives de développement.

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

comparés au 31 décembre 2009

<i>en milliers d'euros</i>	DÉCEMBRE 2009	DÉCEMBRE 2008
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 220 655	2 216 975
Coût des produits et services vendus	(1 517 065)	(1 609 884)
MARGE BRUTE	703 590	607 091
Frais commerciaux et de distribution	(340 124)	(346 470)
Frais de recherche et développement	(17 610)	(18 450)
Frais généraux et administratifs	(150 838)	(135 010)
Autres charges et produits opérationnels	912	953
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS COURANTES	195 930	108 114
Autres charges et produits non courants	(46 950)	(13 573)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	148 980	94 541
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	4 171	13 214
Coût de l'endettement financier brut	(25 278)	(44 680)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(21 107)	(31 466)
Autres produits et charges financiers	(3 479)	(8 034)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	124 394	55 041
Charge d'impôt	(36 770)	(6 017)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	87 624	49 024
Intérêts minoritaires	(2 670)	132
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	84 954	49 156
RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN EUROS)	12,43	7,20
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	12,32	7,16

BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

au 31 décembre 2009 avant affectation du résultat

ACTIF (en milliers d'euros)	DÉCEMBRE 2009	DÉCEMBRE 2008
ACTIFS NON COURANTS		
Écarts d'acquisition	382 523	406 340
Autres immobilisations incorporelles	311 234	322 307
Immobilisations corporelles	549 419	567 178
Actifs disponibles à la vente	38 357	51 646
Autres actifs financiers	1 192	236
Prêts & avances	7 157	6 493
Clients & autres créances	1 721	12
Actifs d'impôts différés	11 657	6 095
Actifs non courants destinés à être cédés	578	720
TOTAL	1 303 838	1 361 027
ACTIFS COURANTS		
Stocks et en-cours	178 529	219 135
Clients et autres créances	386 191	411 859
Autres actifs financiers	361	195
Prêts & avances	177	243
Actifs d'impôts courants	27 336	39 864
Trésorerie et équivalents de trésorerie	116 281	245 807
TOTAL	708 875	917 103
TOTAL DE L'ACTIF	2 012 713	2 278 130

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (en milliers d'euros)	DÉCEMBRE 2009	DÉCEMBRE 2008
Capital	10 308	10 308
Primes	21 967	21 967
Réserves	846 491	793 155
Actions propres	-7 390	-7 757
CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)	871 376	817 673
INTÉRÊTS MINORITAIRES	30 520	32 215
CAPITAUX PROPRES	901 896	849 888
PASSIFS NON COURANTS		
Provisions	8 729	6 823
Avantages du personnel	36 105	36 136
Passifs d'impôts différés	140 816	133 868
Passifs de location financement supérieurs à un an		81
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	409 973	619 239
Autres passifs	33 529	30 340
TOTAL	629 152	826 487
PASSIFS COURANTS		
Provisions	16 016	6 411
Avantages du personnel	1 947	2 258
Passifs de location financement inférieurs à un an	82	97
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	54 691	98 636
Autres passifs financiers	11 010	23 621
Fournisseurs et autres dettes	364 325	435 875
Passifs d'impôts exigibles	25 085	24 101
Concours bancaires et autres emprunts	8 509	10 756
TOTAL	481 665	601 755
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	2 012 713	2 278 130

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

(en milliers d'euros)	DÉCEMBRE 2009	DÉCEMBRE 2008
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat avant impôt	124 394	55 041
Ajustements pour :		
Amortissements et provisions	121 602	68 426
Plus ou moins values de cession	5 813	3 202
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts	23 876	34 330
Autres éléments non monétaires du résultat	-133	-120
Marge brute d'autofinancement	275 552	160 879
Variation des stocks, créances et dettes courants	-4 990	75 541
Variation des créances et dettes non courantes	666	1 090
Impôts sur le résultat payés	-20 753	-12 282
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles (1)	250 475	225 228
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'activités (périmètre)	-1 184	-414 591
Cessions d'activités (périmètre)		8 254
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-78 922	-138 022
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 467	1 431
Subventions d'investissement encaissées	2 442	10 459
Acquisitions d'actifs financiers	-1 860	-1 750
Cessions d'actifs financiers	1 792	7 287
Intérêts reçus		61
Dividendes reçus	545	709
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (2)	-75 720	-526 162
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés	-23 520	-35 090
Intérêts payés	-24 375	-35 096
Actions propres		-2 499
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement	-98	-154
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	431	10 537
Émissions d'emprunts et dettes financières	13 744	670 591
Remboursements d'emprunts et dettes financières	-276 603	-114 839
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (3)	-310 421	493 450
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie (1)+(2)+(3)	-135 666	192 516
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture	235 051	40 319
Incidence des variations des cours des devises	-2 147	2 738
Autres éléments sans effet de trésorerie	10 486	-522
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	107 724	235 051
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :		
Valeurs mobilières de placement	62 206	142 311
Disponibilités	54 027	103 496
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	-8 509	-10 756
TOTAL	107 724	235 051

Contacts Groupe Bel

- **Guillaume Jouët – Directeur Communication, Affaires publiques et Développement durable**
Tél. : +33 (0)1 40 07 72 50 – Adresse e-mail : communication@groupe-bel.com
- **Frédérique Gaulard – Directrice RSE**
Tél. : +33 (0)1 40 07 72 50 – Adresse e-mail : rse@groupe-bel.com

Conception – réalisation : SEQUOIA Tél. : +33 (0)1 53 23 35 35 ; **Crédits photos :** Stewart Cohen/Getty, DR, Patrick Gaillardin, Brian Gordon Green / Getty Images, Groupe Bel, Lisa Klein Michel / Saatchi, Gilles Martin-Raget, Éric Larrayadiou/Interlinks-Image, Seux Paule / hemis.fr, Tristan Paviot, Lucille Reyboz, Stéphanie Têtu / Eyedea.



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.

Fromageries Bel
Siège social
16, boulevard Malesherbes
75008 Paris
Tél.: + 33 (0)1 40 07 72 50

www.groupe-bel.com

Société anonyme
au capital de 10 308 502,50 €

RSC Paris B 542 088 067 €