

COMMUNICATION
SUR LES **PROGRÈS 2016**
DE LA DÉMARCHE RSE
DU GROUPE BEL



Du sourire à partager



SOMMAIRE

1	Démarche générale et évolution	4
2	Conduite éthique des affaires	6
3	L'accès aux bienfaits des produits laitiers	12
4	Production laitière durable	16
5	Emballages responsables	19
6	Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents	22
7	Réduire son empreinte environnementale	32
8	Annexes	39

À propos de ce document

Ce document présente la démarche de Responsabilité Sociétale du Groupe Bel et les actions qui en découlent dans l'optique d'une création de valeur à court, moyen et long termes. Il précise notamment les progrès accomplis pour mieux intégrer les principes du Pacte Mondial des Nations Unies dont le Groupe Bel est adhérent depuis 2003.

Les données publiées dans ce document concernent l'ensemble des entités et filiales de Bel telles que consolidées dans son Rapport financier annuel, à l'exception de Safilait, société marocaine acquise courant 2015 et du groupe MOM, acquis le 15 décembre 2016. Elles couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016 ou sont une photographie au 31 décembre 2016.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices afin de donner au lecteur une vision des progrès du Groupe. Concernant les données environnementales Bel considère qu'un historique plus long rend mieux compte de ses progrès. Pour ces données, l'année de référence est 2008.

Où trouver les informations ?

Pour donner plus d'informations sur certaines thématiques, le présent rapport effectue des renvois vers le Document de Référence du Groupe (disponible sur le site internet www.groupe-bel.com).

Le présent document est disponible sur le site www.groupe-bel.com, ainsi que sur les sites suivants :

- www.unglobalcompact.org ;
- www.database.globalreporting.org ;
- www.corporateregister.com ;
- www.ethicalperformance.com.

Contact : rse@groupe-bel.com



DÉCLARATION DE SOUTIEN AU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Le modèle durable que les 13 000 collaborateurs de Bel construisent chaque jour est fondé sur des convictions et des valeurs d'entreprises fortes qui orientent la conduite de nos activités dans le monde entier. Engagé dans une stratégie de croissance durable ambitieuse, le Groupe place la responsabilité d'entreprise au cœur de ses décisions et de ses pratiques en déployant une démarche de progrès continue en matière de préservation des ressources naturelles, de modèle social fédérateur et de conduite éthique des affaires.

Signataire depuis 2003 du Pacte Mondial des Nations Unies, Bel agit pour assurer le respect de ses dix principes fondamentaux⁽¹⁾ au sein du Groupe et pour les promouvoir auprès de ses parties prenantes. Ce rapport relate les engagements et actions mises en œuvre par le Groupe et ses équipes pour intégrer ces principes au cœur de l'organisation et de sa stratégie.

Afin d'aller toujours plus loin dans cette démarche, nous avons notamment lancé en 2016 un programme de sensibilisation à la conduite éthique des activités. Un programme de formation spécifique autour du Code de bonnes pratiques des affaires du groupe qui a été déployé auprès de nos collaborateurs.

J'ai plaisir à réaffirmer, à l'occasion de cette communication sur le progrès au niveau *Advanced*⁽²⁾, l'engagement volontaire de Bel en matière de développement durable et d'application des dix principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations Unies.

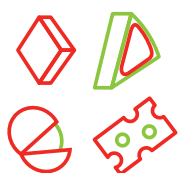
Antoine FIÉVET
Président-Directeur Général
du Groupe Bel
le 20 juin 2017

(1) Liste des 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies disponible en annexe de ce document.

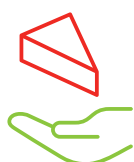
(2) Pour plus d'informations sur le niveau de différenciation *advanced* du Pacte Mondial des Nations Unies, consulter www.cop-advanced.org.

DONNER LE SOURIRE ET FAIRE VIVRE DES MOMENTS UNIQUES GRÂCE AUX BIENFAITS DES PRODUITS LAITIERS

3 valeurs : audace, bienveillance, engagement
guident l'action des **12 000** collaborateurs dans le monde



18 milliards
de portions
commercialisées dans
près de **130** pays,
représentant **60 %** du CA



88 %
des fromages
fabriqués dans des sites
GFSI*



70 %
du CA est représenté
par les marques cœurs



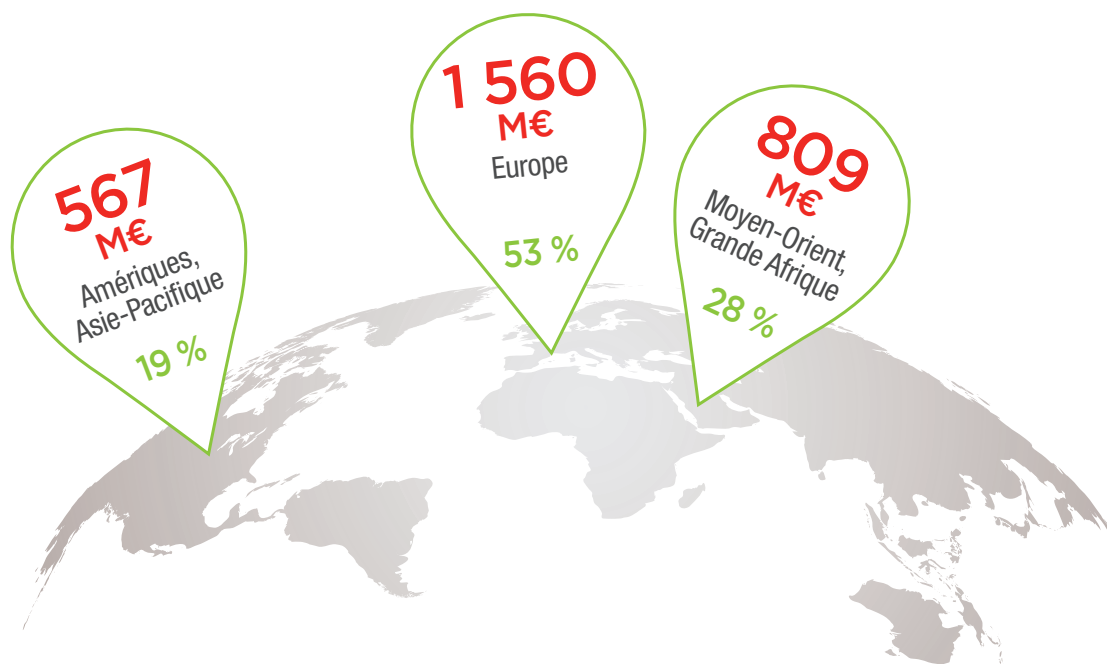
+ 25
marques locales
et internationales



Membre
du Global Compact
depuis 2003 -
Communication
de progrès au niveau
avancé depuis 2013

* Global Food Safety Initiative, standards de qualité et sécurité des aliments.

Répartition du chiffre d'affaires 2016



2 936
M€

Chiffre
d'affaires

298
M€

Résultat
opérationnel

10,1
%

Marge
opérationnelle

213
M€

Résultat net
- part du Groupe

2 355
M€

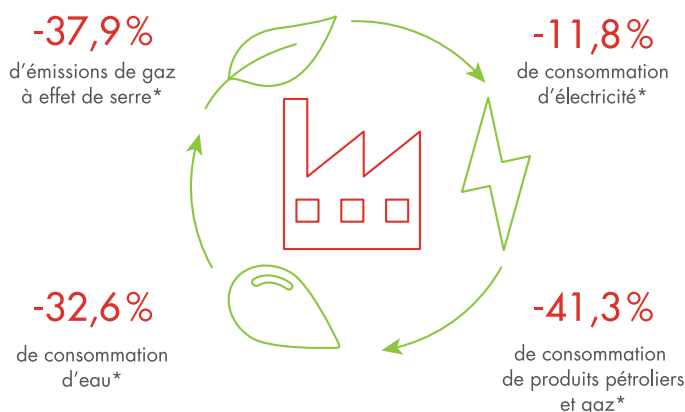
Total capitaux
investis

-360
M€

Variation de
la trésorerie

Les données financières ci-dessus ne comprennent pas le groupe MOM, acquis le 15 décembre 2016.

Acteur depuis 2008 d'une démarche de progrès continu de **réduction de l'empreinte environnementale** de ses **30 sites industriels**



* Par tonne de fromage produite

Engagé en faveur d'une production laitière durable, de l'accès aux bienfaits des produits laitiers et d'une gestion responsable de ses emballages

Près de 2 milliards de litres de lait* collectés auprès de **plus de 2 700 producteurs de lait*** à proximité de nos usines

Partenaire depuis 2012 du WWF pour réduire l'impact environnemental de la production laitière

100% des volumes de soja* et de tourteaux de palme utilisés dans l'alimentation des vaches laitières de Bel sont compensés par l'achat de certificats RTRS et RSPO**

23 recettes formulées* pour réduire le nombre d'additifs dans les produits Bel

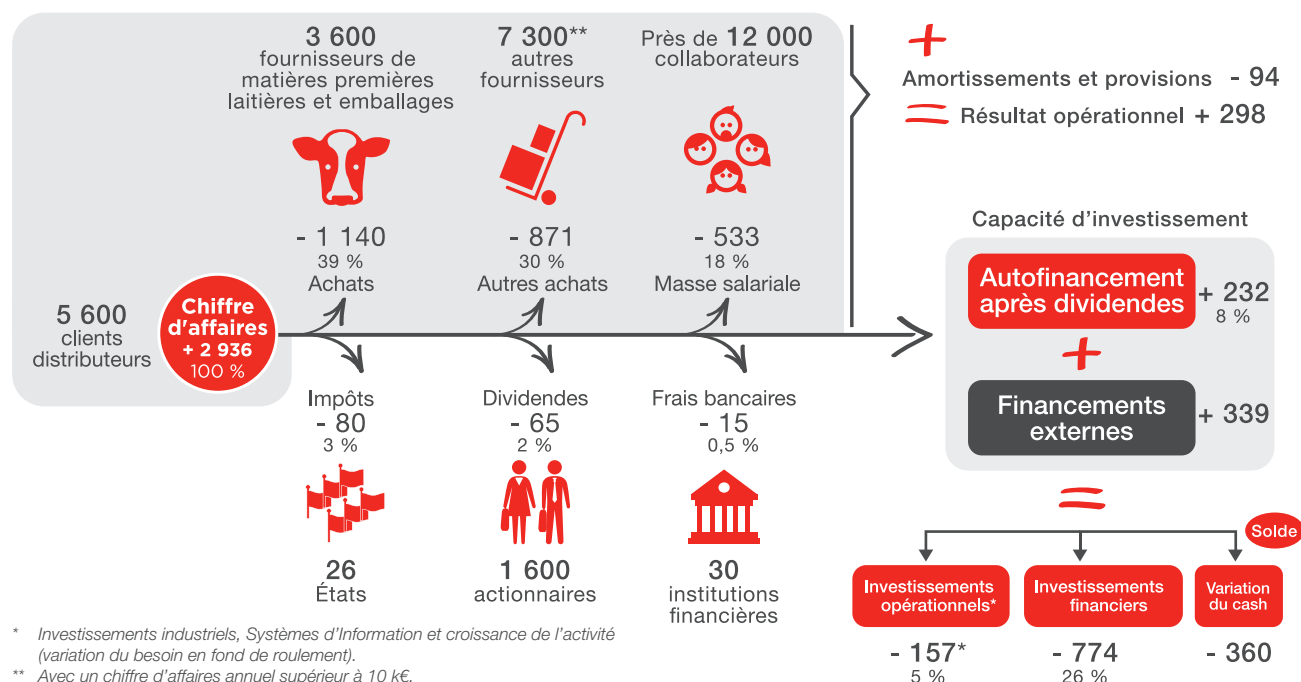
Objectif **0% déforestation** à horizon 2025

* En 2016.

** RTRS : Table Ronde sur le Soja Responsable.

RSPO : Table Ronde sur l'Huile de Palme Durable.

Partage de la valeur créée



* Investissements industriels, Systèmes d'Information et croissance de l'activité (variation du besoin en fond de roulement).

** Avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 k€.

DÉMARCHE GÉNÉRALE ET ÉVOLUTION

Bel est engagé depuis plus de 10 ans dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), initiée par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003. Depuis, le Groupe a constamment amélioré l'empreinte environnementale de ses sites industriels et proposé une offre de produits toujours plus responsable.

Tout en continuant à travailler sur les sujets identifiés par l'analyse de matérialité conduite en 2014, et notamment l'éthique des affaires, le Groupe affiche sa volonté, avec son plan stratégique 2025, d'aller au-delà d'une démarche de responsabilité pour évoluer vers un modèle de croissance durable. Pour Bel, cela signifie un modèle qui crée de la richesse pour l'Entreprise, pour ses parties prenantes et pour son écosystème sur le long terme.

C'est pourquoi en 2016, le Groupe a fait le choix de concentrer ses efforts de conduite du changement sur trois enjeux prioritaires :

- l'accès aux bienfaits des produits laitiers ;
- la production laitière durable ;
- la gestion responsable des emballages.

Pour y parvenir, le Groupe s'inscrit dans une démarche de co-construction et fait donc appel à des parties prenantes externes, expertes dans leurs secteurs, telles que des ONG et des cabinets de conseil.

Mise en place d'une nouvelle gouvernance RSE

Pour accompagner le déploiement de sa nouvelle stratégie lancée en 2016, le Groupe Bel a mis en place une nouvelle gouvernance RSE avec la tenue d'au moins deux Comités exécutifs par an dédiés à la RSE. Regroupant les membres du Comité exécutif de Bel, ces Comités exercent un rôle déterminant au service des priorités stratégiques RSE du Groupe. Ils ont pour objectif de valider les dossiers à instruire par les équipes, d'arbitrer les investissements nécessaires, d'aligner les équipes autour des priorités et de les ajuster en fonction des évolutions du contexte dans lequel évolue le Groupe.

Cette nouvelle gouvernance est complétée par trois Comités de pilotage spécifiques aux enjeux prioritaires RSE et trois Comités RSE transversaux. Ces derniers ont pour objectif d'accompagner la démarche de progrès globale du Groupe sur les aspects sociaux, environnementaux et d'éthique.

Axe de progrès identifié

Étendre la démarche RSE du Groupe à l'ensemble de sa chaîne de valeur tout en continuant à s'appuyer sur ses engagements forts.

Faits marquants 2016

- Lancement d'une nouvelle gouvernance RSE visant à accélérer les efforts sur trois enjeux prioritaires pour la chaîne de valeur du groupe pour mieux faire converger ses ambitions de performance économique et ses convictions sur son engagement sociétal : l'accès aux bienfaits des produits laitiers, la production laitière durable et la gestion responsable des emballages.
- Mise en place de Comités exécutifs dédiés à la RSE.
- Lancement de groupes de travail dédiés aux trois enjeux prioritaires identifiés par le groupe.
- Lancement d'un nouveau mécénat avec le WWF à Bornéo pour la production d'huile de palme responsable.

Priorités 2017

- Continuer à travailler sur les fondamentaux RSE du groupe, son modèle social, la conduite éthique de ses affaires et la réduction de son empreinte environnementale.
- Fixer des objectifs ambitieux à 2025 pour les trois enjeux prioritaires identifiés par le Groupe.
- Définir une ambition à fort impact sur les approvisionnements du Groupe.
- Créer une Scorecard Groupe visant à donner une vision simple et transparente de l'ensemble de sa démarche à ses parties prenantes internes et externes.
- Sur la base d'une analyse des attentes de ses parties prenantes, lancer une plateforme de communication interne et externe sur les convictions RSE de Bel pour le Groupe et ses marques commerciales.
- Définir une politique d'approvisionnement et d'utilisation responsable de la matière grasse végétale.
- Renforcer la collaboration avec les producteurs de soja responsable dans le cadre du programme de mécénat au Mato Grosso avec le WWF. Poursuivre la collaboration avec les producteurs d'huile de palme responsable à Bornéo.

2

CONDUITE ÉTHIQUE DES AFFAIRES

La matrice de matérialité conduite par le Groupe en 2014 a mis en évidence une attente forte de toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes, pour une conduite éthique de ses affaires.

Plus qu'un enjeu spécifique, il s'agit d'asseoir une culture et une pratique de l'éthique au quotidien à tous les niveaux du Groupe.

Bel attend de ses managers qu'ils aient un effet d'entraînement positif sur les attitudes, les comportements et les choix de l'ensemble de leurs équipes. Tous sont responsables de la bonne application des principes du Code de bonnes pratiques des affaires et des politiques et chartes qui le complètent.

2.1 La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance

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

Le Conseil d'administration gardien des engagements

Le Conseil d'administration de Fromageries Bel se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale.

Le Comité d'éthique

Créé en 2012 et rattaché au Président-Directeur général, le Comité d'éthique du Groupe s'appuie sur un réseau de Référents-éthique désignés au sein des services Ressources Humaines de chacune de ses filiales pour promouvoir la mise en œuvre des engagements et leurs applications opérationnelles.

Devant le renforcement des règles contraignantes en matière d'éthique et à la demande de la Direction Générale, une réflexion a été menée en 2016 pour redéfinir le rôle du Comité d'éthique.

Depuis 2015, les collaborateurs de Bel ont accès à un système d'alerte permettant de déclarer les manquements aux principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires dont ils auraient connaissance. Quel que soit le pays dans lequel ils

opèrent, ils peuvent déclencher une alerte via un numéro gratuit et entrer en contact avec un opérateur qui s'adresse à eux dans la langue du pays d'origine de l'appel. La procédure de traitements des dysfonctionnements est confiée au Référent-éthique de la zone concernée qui en informe le Comité d'éthique et lui rend compte des actions de suivi. Dans certains cas précis, le Comité d'éthique peut être amené à traiter lui-même une alerte.

Le Comité d'investissement

Le Comité d'investissement, rattaché au Président-Directeur général, a pour objectif de cadrer et de valider l'enveloppe globale du budget d'investissements du Groupe et tous les projets de l'année d'un montant supérieur à 0,5 million d'euros. Il se réunit six à huit fois par an.

Ce Comité est garant du respect des engagements RSE de Bel sur les nouveaux investissements. En effet, il évalue les projets non seulement sur des critères de performance économique et financière, mais aussi sur des critères extra-financiers correspondant aux enjeux majeurs – sociaux, environnementaux et sociétaux – du Groupe. Cette évaluation extra-financière est validée par la Direction RSE.

En 2016, cette évaluation a été renforcée par la mise en application d'une nouvelle grille d'évaluation qui intègre de nouvelles thématiques (ex : respect des Droits de l'homme).

Lobbying responsable

Le Groupe privilégie la participation aux travaux des organisations professionnelles auxquelles il appartient. Toutefois, lorsqu'il le juge à la fois légitime et utile, il agit directement auprès des pouvoirs publics. Légitime, quand les intérêts en jeu concernent ses nombreux collaborateurs ou les consommateurs qui lui font confiance. Utile, car Bel estime que la construction des décisions publiques, particulièrement en démocratie, gagne à être éclairée par l'ensemble des acteurs concernés.

Bel partage avec tous les représentants, internes ou externes, agissant au nom du Groupe ou de ses entités, des règles précises pour mener ses actions de *lobbying* de façon responsable.

Bel s'est inscrit au Registre de transparence de l'Union européenne en 2014 (www.ec.europa.eu/transparencyregister) et auprès du Commissariat au *Lobbying* du Canada en 2015.

2.2 Des relations de confiance avec ses parties prenantes

Écoute et dialogue avec son écosystème d'entreprise

Les parties prenantes de Bel sont variées notamment du fait de la distribution internationale de ses marques et de l'implantation de ses sites industriels. Écoute, dialogue et concertation sont menés localement par les différentes directions avec leurs propres parties prenantes. Cette organisation décentralisée permet de tenir compte de ces échanges de façon très opérationnelle.

Partage de la valeur économique créée

La richesse économique générée par la croissance du Groupe est partagée avec certaines parties prenantes de son écosystème (voir schéma « Partage de la valeur créée » page 3).

En 2016, Bel s'est associé avec un prestataire spécialisé dans le calcul de l'empreinte économique des organisations. Une étude pilote a été lancée afin de mesurer les impacts (directs, indirects et induits) de l'activité du site de production d'Évron (France) sur son territoire d'implantation et la valeur créée pour ses parties prenantes. Les résultats de cette étude seront connus en 2017.

Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation

Fondation Bel

Créée en 2008, la fondation d'entreprise Bel agit en faveur des enfants et des adolescents, en se concentrant plus particulièrement sur les questions liées à l'alimentation. Les initiatives qu'elle soutient sont toujours menées dans les pays où le Groupe est implanté. Depuis sa création, 220 projets portés par des structures associatives ont été soutenus par la Fondation pour un montant de plus de 2 millions d'euros. Elle rend compte de ses activités dans son Rapport annuel disponible sur www.fondation-bel.org.

Sharing Cities

Le Groupe est attentif à s'impliquer auprès de communautés défavorisées – les vendeurs de rue – qui peuvent rendre ses produits plus accessibles à de nouveaux consommateurs. Lancé en 2013, le programme Sharing Cities a pour objectif de faire appel, dans plusieurs grandes villes de pays émergents dans lesquels Bel est déjà présent, à des réseaux de vendeurs de rue pour commercialiser les produits de la marque La Vache qui rit, tout en leur donnant accès à un ensemble de services gratuits de formation, d'assurance, de santé, de services financiers... Sharing Cities représente donc une double opportunité pour Bel.

Au 31 décembre 2016, le programme Sharing Cities était actif dans cinq villes ⁽¹⁾ et dénombrait 5 330 vendeurs de rue en partenariat avec le Groupe Bel.

(1) En 2016, le programme Sharing Cities était actif dans les villes suivantes : Hô-Chi-Minh-Ville (Vietnam), Hanoï (Vietnam), Abidjan (Côte d'Ivoire), Kinshasa (République Démocratique du Congo) et Dakar (Sénégal).



2.3 Conduite éthique des activités

Bel partage avec ses collaborateurs et avec ses fournisseurs les principes qu'il entend voir respecter partout et en toutes circonstances.

Les engagements volontaires du Groupe

Le Groupe Bel, signataire depuis 2003 du Pacte Mondial des Nations Unies, affirme régulièrement ses engagements et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits de l'homme, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement.

En regard du positionnement de la plupart de ses marques, Bel fait du respect du droit des enfants un axe de vigilance spécifique. Les dix Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises, élaborés conjointement par le Pacte Mondial des Nations Unies, l'UNICEF et l'organisation *Save the Children*, constituent son cadre de référence.

Le Code de bonnes pratiques des affaires

Le Code de bonnes pratiques des affaires fixe le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel de chaque collaborateur du Groupe. Les sept principes qu'il précise ne se substituent pas aux lois et règlements nationaux en vigueur que les équipes sont toujours tenues de respecter, et lorsque la réglementation d'un pays est plus rigoureuse qu'une règle éthique stipulée dans le Code, cette réglementation nationale doit prévaloir. Pour une meilleure appropriation par toutes les équipes, ce Code est traduit en 18 langues. Il est accessible en version française et anglaise sur le site internet du Groupe www.groupe-bel.com.

Un Guide pratique du Code de bonnes pratiques des affaires en facilite la compréhension et présente des exemples d'application au quotidien. Il est mis à disposition des collaborateurs sur le site intranet du Groupe et des sessions de sensibilisation sont régulièrement menées.

En 2016, le Groupe a également commencé le déploiement d'un programme de formation spécifique à ce Code de bonnes pratiques des affaires. L'objectif est d'accompagner, sensibiliser et former les collaborateurs en fonction de leur situation managériale, de leur localisation géographique et de leurs métiers.

Les politiques spécifiques de certains métiers reprennent ces principes pour les traduire de façon plus opérationnelle. Pour mettre en œuvre ces principes dans les relations établies avec ses fournisseurs, Bel partage avec eux des chartes dédiées.

La démarche achats responsables

La Charte des achats responsables

La Charte des achats responsables traduit la volonté du Groupe de promouvoir une conduite éthique des affaires menées avec et par ses fournisseurs. Outre les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, cette Charte expose ce que le Groupe attend d'eux en retour sur les enjeux sociétaux majeurs : éthique commerciale, respect des droits de l'homme et des enfants, lutte contre la corruption, respect de l'environnement, etc.

Cette Charte est destinée à tous les fournisseurs de Bel (actuels ou nouveaux). Elle est remise dès la phase d'appels d'offres afin de recueillir leur engagement à la respecter et son respect est matérialisé par une clause contractuelle dans les contrats que Bel établit avec ses fournisseurs.

Évaluation des fournisseurs

Bel favorise les relations avec ses fournisseurs dont les pratiques lui paraissent compatibles avec ses objectifs de croissance durable.

Depuis 2009, le Groupe évalue la performance fournisseurs et sous-traitants qu'il considère prioritaires au regard de leur volume d'affaires, du risque potentiel associé aux produits/services fournis ou encore de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, prestataire spécialisé dans le domaine des achats responsables, cette évaluation est basée sur 21 critères, regroupés en quatre thèmes : Environnement, Social, Éthique et Fournisseurs/Chaîne d'approvisionnement. Le fournisseur évalué obtient une note pour chaque thème et un score global sur 100 (l'indice le plus favorable étant 100).

Les fournisseurs évalués depuis moins de trois ans représentent 64,5 % du montant des achats du Groupe – hors producteurs de lait.

Le score moyen obtenu par le portefeuille des fournisseurs de Bel augmente régulièrement et est toujours au-dessus du score moyen du panel évalué par EcoVadis. Cela illustre la démarche d'amélioration continue dans laquelle ils sont engagés, grâce à la mobilisation des équipes achats à leurs côtés.

	2014	2015	2016
Nombre de fournisseurs Bel évalués	414 ^(a)	437 ^(b)	487 ^(c)
Score moyen des fournisseurs Bel évalués	44/100 ^(a)	46/100 ^(b)	49/100 ^(c)
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année	40,8/100	42,0/100	43,3/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté)	57,3 %	60,2 %	64,5 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2011 et 2014.

(b) Fournisseurs évalués entre 2012 et 2015.

(c) Fournisseurs évalués entre 2013 et 2016.

Sous-traitance

Les sous-traitants permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 4 % du volume total commercialisé par le Groupe. En 2016, six sous-traitants majeurs du Groupe (production supérieure à 1 000 tonnes par an) représentaient près de 90 % du volume sous-traité. Bel demande à tous ces fournisseurs de se faire évaluer par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. Aucun sous-traitant évalué ne présente de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25/100).

Formation des acheteurs

Depuis 2014, Bel déploie un e-learning dédié à la RSE et aux achats responsables auprès de tous ses acheteurs centraux et locaux. Fin 2016, la quasi-totalité des acheteurs du Groupe (96 %) ont suivi cette formation.

2.4 Respect des droits de l'homme et des normes de travail

Bel s'engage à promouvoir et à respecter les principes relatifs au respect des droits de l'homme et des normes de travail, au sein de ses équipes et dans sa sphère d'influence, ainsi qu'à veiller à ne pas se rendre complice de leur violation.

S'engager dans une démarche plus proactive

Conscient que respecter les droits de l'homme ne se limite pas au respect des normes de travail, Bel a initié en 2015 une réflexion pour mieux identifier toutes les incidences potentielles de ses activités sur ses employés, ses partenaires et les communautés avec lesquelles il interagit. Pour ce faire, il s'appuie sur l'outil proposé par le *Danish Institute (Human Rights Compliance Assessment)*.

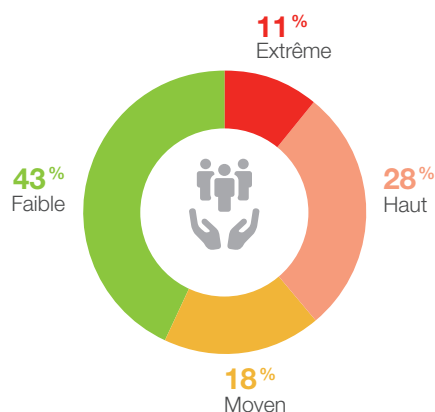
En 2016, cette réflexion a abouti à l'élaboration de cartographies de risques dédiées et de proposition de plans d'actions.

Protéger les droits essentiels des collaborateurs

C'est l'un des sept principes du Code de bonnes pratiques des affaires de Bel, en référence à ceux énoncés par la Déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe met tout en œuvre pour que ce principe soit respecté. Dans chacun des sites, le responsable ressources humaines, sous l'autorité du Directeur, est responsable de sa mise en œuvre et de son respect.

La répartition de ses effectifs notamment dans des pays présentant des risques d'atteinte au respect des droits de l'homme conduit le Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail. En 2016, près de 40 % des effectifs du Groupe travaillaient dans des pays où les risques d'atteinte au respect des droits de l'homme sont hauts ou extrêmes (*Human Rights Index* – Maplecroft).

Répartition des effectifs 2016 de Bel selon l'exposition aux RISQUES D'ATTEINTE AUX DROITS DE L'HOMME ^(a)



(a) Selon le Human Rights Index 2014.

Vigilance chez les fournisseurs « à risque »

Bel est particulièrement vigilant du respect des conditions de travail chez ses fournisseurs. Le Groupe a identifié des fournisseurs potentiellement à risques notamment dans le cadre de l'achat des objets promotionnels, malgré leur très faible part dans ses montants d'achats (moins de 0,2 %). Leur chaîne d'approvisionnement est complexe et les usines sont majoritairement localisées dans des zones à risque. Bel fait réaliser par un organisme indépendant des audits sur les principaux sites de fabrication utilisés par ses fournisseurs. Ces audits portent notamment sur les conditions de travail et le respect des normes internationales.

Le Groupe n'a pas identifié d'autre catégorie de fournisseurs à risque majeur sur ces sujets. Le Groupe rappelle toutefois à tous ses fournisseurs le devoir de vigilance qu'ils doivent eux-mêmes exercer par rapport à leur propre chaîne d'approvisionnement. Ce point est évalué de façon spécifique par EcoVadis (voir paragraphe 2.3 « Conduite éthique des activités »).

2.5 Respect du droit des enfants

En regard du positionnement de la plupart de ses marques, le Groupe Bel considère que le respect du droit des enfants est un enjeu majeur. Son cadre de référence est constitué des 10 Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises élaborés conjointement par l'UNICEF, l'organisation *Save the Children* et le Global Compact (pour plus d'informations : www.unicef.org/csr).

En tant qu'employeur direct ou indirect

- Les conventions 138 et 182 de l'OIT (l'Organisation internationale du travail) sont les textes de référence du Code de bonnes pratiques des affaires de Bel et de sa Charte des achats responsables.
- Des accords locaux accordent du temps aux parents pour leurs jeunes enfants ou pour leur enfant malade.
- Un accord a été signé par Bel en France en 2015 pour mettre en place :
 - le don de jours de congés au profit d'un autre collaborateur dont l'enfant est gravement malade ou victime d'un grave accident ;
 - l'arrondi solidaire (micro-don prélevé sur le salaire des collaborateurs volontaires, et abondé par l'Entreprise) au profit notamment de l'association Petits Princes qui réalise les rêves d'enfants et adolescents gravement malades, atteints de cancers, leucémies et certaines maladies génétiques ;
 - le congé solidaire permettant à des collaborateurs de réaliser des projets humanitaires de courte durée à l'étranger en lien avec l'enfance et/ou l'alimentation.

En tant qu'acteur laitier

- Les besoins journaliers des enfants sont la base de référence pour la formulation des recettes qui leur sont destinées (voir paragraphe 3.2 « Qualité nutritionnelle »), sachant que les produits laitiers sont partout recommandés pour l'alimentation des enfants par les autorités de santé publique.
- Conscient du rôle que ses communications peuvent jouer sur les comportements des enfants, Bel précise dans sa Charte de communication responsable les principes qu'il veut voir respectés dans toutes ses communications (publicité, actions de communication corporate, emballages, etc.). Partagée avec toutes ses agences de communication, cette Charte rappelle les principes stricts que ses communications doivent respecter lorsqu'elles ciblent directement des enfants de moins de 12 ans.
- En 2015, la Direction marketing a revu la procédure de validation des communications qui s'applique à toutes les marques sur tous les territoires. Ce document rappelle le système de gouvernance de ce sujet.
- La Procédure Groupe en matière de traitement de données personnelles des consommateurs précise les principes à respecter pour protéger les données privées collectées auprès des enfants.

En tant qu'entreprise soucieuse de son écosystème

- Les enfants sont au cœur de la politique de mécénat menée par le Groupe et notamment par sa Fondation d'entreprise.
- Par ailleurs, les initiatives citoyennes et solidaires prises par ses marques bénéficient en priorité à des enfants.

2.6 Lutte contre la corruption

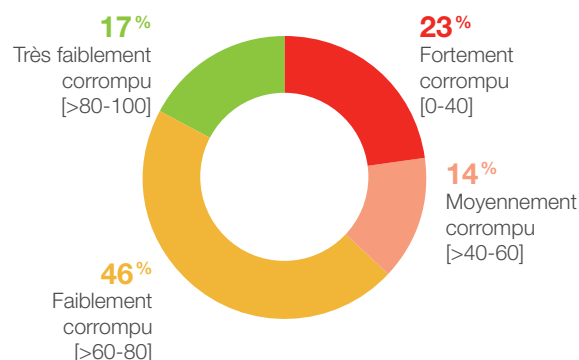
Le Groupe a mis en place des guides, politiques et mesures volontaires qui complètent son Code de bonnes pratiques des affaires, pour encadrer de façon plus précise ses activités en fonction des géographies.

En 2016, Bel a réalisé près d'un quart de son chiffre d'affaires dans des pays où les risques de corruption sont hauts ou très hauts (score inférieur à 40 dans l'Indice de perception de la corruption 2016 de *Transparency International*). Dans ces pays, le Groupe a formé les Comités de direction sur les règles qu'il veut voir respectées par les collaborateurs pour éviter tout risque de corruption, et est vigilant sur leur application.

Depuis 2014, Bel est signataire de la *Supply Chain Initiative* dans 16 pays européens ⁽¹⁾ qui représentent plus de 40 % de son chiffre d'affaires. Il s'agit d'un code volontaire d'autorégulation qui énonce 10 principes à respecter dans le cadre des relations commerciales et qui couvre notamment la corruption. La majorité d'entre eux sont aussi énoncés dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

Ceci sera réétudié en 2017 pour envisager les évolutions liées à la mise en place des mesures du dispositif de lutte contre la corruption prévu par la loi Sapin II.

Répartition du chiffre d'affaires 2016 selon le RISQUE DE CORRUPTION ^(a)



(a) Selon l'Indice de perception de la corruption 2016 de *Transparency International*.

Axes de progrès identifiés

- Sensibiliser et former les collaborateurs du Groupe sur les règles de conduite individuelle et collective qui doivent guider leurs actes et leurs choix.
- Promouvoir le respect des principes du Pacte Mondial des Nations Unies dans les relations avec l'ensemble des partenaires du Groupe.

Faits marquants 2016

- Lancement du nouveau format de formation à l'Éthique des affaires auprès des collaborateurs du Groupe.
- Intégration des « Droits humains » dans les critères d'évaluation extra-financière des projets d'investissement.
- Évaluation de la performance extra-financière des fournisseurs qui représentent 64,5 % en valeur des achats du Groupe – hors lait collecté. Leur score moyen est de 49/100 et est supérieur au score moyen du panel évalué par EcoVadis (43,3/100).
- Adhésion à l'AIM Progress, forum d'entreprises de produits de grande consommation ayant pour but de promouvoir des pratiques d'achats responsables au niveau mondial.

Priorités 2017

- Établir les plans de vigilance anti-corruption requis par la loi Sapin 2 et anti-violation des droits de l'homme requis par la loi sur le devoir de vigilance.
- Former à l'Éthique des affaires l'ensemble du réseau de référents locaux afin de permettre son déploiement dans les entités respectives.
- Lancer le plan de communication et de sensibilisation à l'éthique (film, posters...) pour l'ensemble des populations internes.
- Étendre le programme Sharing Cities à 8 villes.

(1) En 2016, Bel était signataire de la *Supply Chain Initiative* dans les pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie et Suède.

3

L'ACCÈS AUX BIENFAITS DES PRODUITS LAITIERS

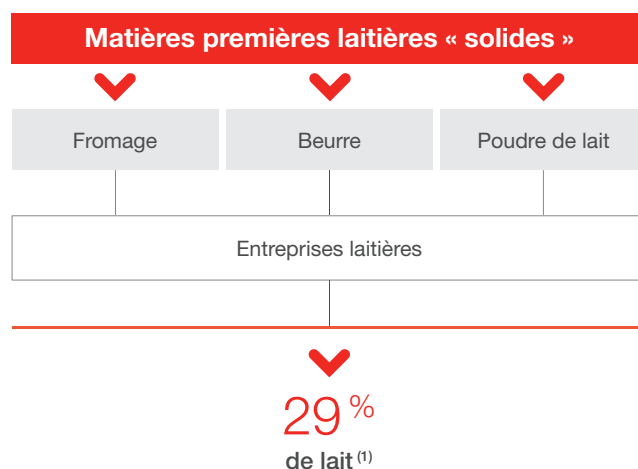
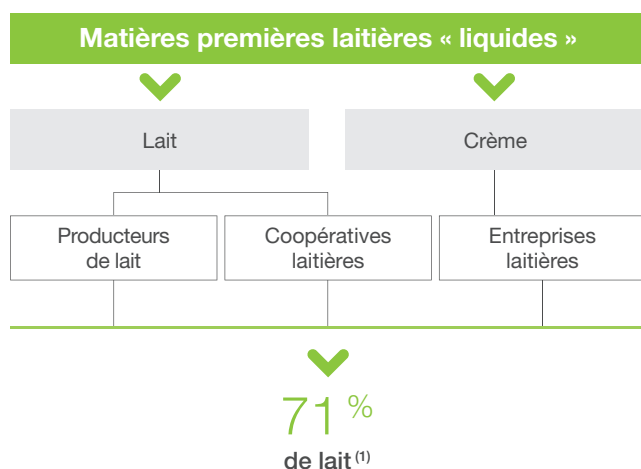
Un des Objectifs de développement durable de l'ONU est d'éliminer la faim d'ici 2030 et de faire en sorte que chacun, en particulier les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante. En parallèle, dans de nombreux pays, des politiques de santé publique s'efforcent de lutter contre les mauvais comportements alimentaires qui peuvent conduire à des dérèglements métaboliques, voire à des maladies chroniques.

En quantité raisonnée, les fromages, concentrant les éléments du lait, peuvent contribuer à une alimentation équilibrée et répondre à ces deux enjeux. Ils sont notamment une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants et sont compatibles avec les besoins alimentaires de tous, y compris de ceux qui surveillent leur poids ou leur cœur.

3.1 Qualité et sécurité des aliments

Conscient que le risque zéro n'existe pas, Bel travaille en étroite collaboration avec tous les acteurs de sa chaîne de valeur afin de délivrer à ses consommateurs des produits sûrs et sains.

Le Groupe assure une traçabilité rigoureuse de tous les composants entrant dans ses recettes et notamment de toutes les matières premières laitières, qu'elles soient liquides ou solides. Tous sont soumis à de nombreux contrôles sanitaires dès leur entrée sur les sites de fabrication.



éq. : équivalent.

Grâce à cette maîtrise de la traçabilité de ses matières premières laitières et de sa logistique, Bel est en mesure de garantir leur origine : les zones de collecte de lait sont toujours situées près de ses sites de production.

Les processus de pasteurisation mis en œuvre dans les sites de Bel assurent une bonne conservation du lait collecté et des produits fabriqués, la conservation de ces derniers étant renforcée

par l'emballage individuel protecteur des portions individuelles. Les qualités sanitaires du fromage sont ainsi assurées sur plusieurs semaines.

Enfin, le Groupe donne à ses consommateurs via ses emballages les conseils nécessaires pour assurer une conservation optimale de ses produits : températures de conservation, date de consommation optimale...

3.2 Qualité nutritionnelle

Le Groupe Bel veut que tous ses produits concilient les attentes de plaisir de ses consommateurs avec les attentes des autorités de santé publique.

Répondre aux attentes des consommateurs

Le Groupe analyse régulièrement les profils sensoriels de ses produits pour s'assurer qu'ils répondent aux attentes des consommateurs. Ainsi, sous une même marque, le Groupe adapte en permanence son offre pour répondre à la variété de ces attentes. Au total, Bel commercialise plus de 580 recettes différentes.

Certains consommateurs peuvent se montrer méfiants envers des composants même si leur sécurité d'usage n'est pas remise en cause par des données scientifiques et même si leur emploi est autorisé par les autorités.

Additifs alimentaires

Pour répondre à des cahiers des charges très précis – longue durée de vie, tenue hors froid lorsque la distribution ne peut pas assurer une chaîne du froid sans rupture – voire à des attentes des consommateurs (onctuosité de texture, couleurs attractives, etc.) Bel a parfois recours à des ingrédients non laitiers (ex. : maltodextrine) ou à des additifs alimentaires. Le Groupe limite systématiquement leur utilisation et essaye progressivement de les supprimer totalement dans certaines formules.

Organismes génétiquement modifiés (OGM)

Dans tous ses sites, Bel ne s'approvisionne qu'avec des matières premières et des ingrédients « conventionnels », c'est-à-dire ne contenant pas d'OGM ou en quantité fortuite et techniquement inévitable comme défini par la réglementation de l'Union européenne (inférieure à 0,9 %).

S'inscrire dans les enjeux de santé publique

Le Groupe axe prioritairement ses efforts sur trois nutriments clés pour le fromage – les lipides, le sodium et le calcium – tout en contrôlant les apports d'autres nutriments. Les quantités de référence sont celles effectivement apportées par l'unité de consommation que constitue une portion :

- lipides : Bel propose pour trois de ses cinq marques cœurs – La Vache qui rit, Leerdammer, Mini Babybel – des versions allégées ;
- sodium : le Groupe travaille à réduire le taux de sel dans ses formulations. Toutefois, une quantité minimale est parfois indissociable des processus de fabrication et/ou est nécessaire pour assurer la qualité sanitaire des produits ;
- calcium : Bel ajuste progressivement les apports en calcium de ses recettes lorsque les taux semblent trop faibles et que des déficiences sont avérées dans la population locale.

Parfois, lorsque des déficiences ont été clairement établies sur certains nutriments (vitamines et minéraux), Bel en enrichit ses portions. Par exemple, la Vache qui Rit a été fortifiée en fer au Maroc et en Algérie.

En 2016, en s'appuyant sur les recommandations nutritionnelles de l'Organisation mondiale de la santé, le Groupe a travaillé sur l'élaboration d'un système de profilage nutritionnel de ses produits en fonction de leur cible (enfant ou adulte). Ce système permettra à Bel de construire une nouvelle feuille de route pour la rénovation de ses produits pour 2020.

3.3 Accompagner les consommateurs

Internet a fondamentalement changé le mode de recherche et d'échanges d'informations, avant, pendant et après tout acte d'achat : sites web, applications pour smartphones, réseaux sociaux, etc. Les internautes peuvent désormais fortement impacter l'image des produits et des entreprises. Si une marque ne répond pas à la demande d'information de ses consommateurs, ils peuvent s'en détourner.

Bel considère que chacune de ses marques a toute légitimité pour prendre la parole sur les sujets de responsabilité. Les marques du Groupe font le choix de renforcer leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés. Elles veulent mettre à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements meilleurs pour leur santé et plus respectueux de leur environnement. Le Groupe est également vigilant à ce que leur discours reflète fidèlement ses pratiques.

Communiquer de manière responsable

Bel s'est doté dès 2009 d'une Charte de communication responsable incitant le Groupe à valoriser des comportements alimentaires sains (tailles de portion adaptées, promotion de modes de vie actifs...) dans toutes ses prises de parole. Elle concerne la publicité sous toutes ses formes, les actions de communication corporate, les packagings, les sites Internet, etc. Toutes les équipes marketing du Groupe suivent une formation à la nutrition les sensibilisant sur ces engagements.

En 2016, le Groupe a mis en place un procédé de validation des communications faites par les équipes marketing du monde entier.

Par ailleurs, pour renforcer sa démarche de communication responsable auprès des enfants, Bel s'est engagé en 2016 dans le mouvement volontaire européen *EU Pledge*. En adhérant à cette initiative, Bel s'engage à ne diffuser aucune publicité (télévision, presse ou Internet) s'adressant aux enfants de moins de 12 ans, pour tous ses fromages ne répondant pas à certains critères nutritionnels précis.

Apporter les informations recherchées par les consommateurs

Même si le plaisir organoleptique et le prix restent des critères de choix majeurs, les consommateurs veulent les conforter en disposant d'informations claires et pertinentes, sur leur contribution nutritionnelle – 1,9 milliard d'individus ⁽¹⁾ sont en surpoids – sur l'origine des ingrédients entrant dans la composition des recettes, sur leur traçabilité, sur la sécurité et la qualité sanitaires du produit fini. Ils s'interrogent de plus en plus sur l'impact de leur alimentation sur l'environnement, sur les conditions de travail de ceux qui la produisent, voire sur le bien-être des animaux.

Jusqu'à récemment, ces informations étaient essentiellement véhiculées par les emballages et les explications étaient peu développées en regard de l'espace disponible. Le développement d'Internet permet désormais d'apporter plus de pédagogie sur des sujets parfois complexes pour des non-experts.

Lecture simplifiée des emballages

L'emballage permet l'accès à des informations sur le produit au moment de l'acte d'achat. Pour simplifier leur lecture, le Groupe déploie progressivement un système de repères visuels simples et harmonisés sur tous ses emballages.

Toutefois, en regard de la surface disponible, Bel souhaite développer des liens simples entre les emballages et les autres supports d'expression de ses marques (sites internet, applications mobiles, etc.). Lorsque des services consommateurs téléphoniques sont en place – notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis, au Canada, au Vietnam et au Japon – tous les produits que le Groupe y commercialise mentionnent leurs coordonnées sur leurs emballages.

Informations environnementales

Le Groupe ne communique actuellement que sur la fin de vie de ses emballages : consignes de tri dans les pays où des filières de recyclage sont en place et des gestes de propreté dans les autres pays.

Le Groupe est cependant convaincu que des indicateurs environnementaux facilement compréhensibles par les consommateurs permettront de développer leur intérêt et de faire évoluer leurs comportements d'achat. À ce titre, Bel prend une part active au projet pilote européen PEFCR (*Product Environmental Footprint Category Rules*), dont l'objectif est d'harmoniser à l'échelle de l'Union européenne le mode de calcul et de communication des impacts environnementaux des produits.

Donner les clés pour faire évoluer les comportements

Par l'écoute attentive de ses consommateurs et en apportant son soutien à des études scientifiques visant à mieux comprendre l'impact nutritionnel et comportemental de ses portions de fromage dans l'alimentation de ses consommateurs, le Groupe conforte son expertise sur les bons comportements alimentaires. Bel apporte ainsi son soutien au Fonds français pour l'alimentation et la santé (FFAS), dont les projets de recherche s'attachent à étudier les relations entre alimentation et santé, et les déterminants du comportement alimentaire.

Dans le cadre de ses engagements au sein du Mouvement *Scaling Up Nutrition* visant à lutter contre la malnutrition dans les pays en voie de développement, Bel souhaite participer à l'éducation nutritionnelle d'au moins 50 000 enfants par an jusqu'en 2025. En 2016, plus de 62 000 enfants ont participé à des actions d'éducation nutritionnelle au Sénégal, en Côte d'Ivoire et en République démocratique du Congo.

Cette volonté de changer les comportements s'applique aussi pour les employés et partenaires du Groupe. En 2016, plus de 4 000 employés et partenaires ont été sensibilisés à des modes de vie sains.

(1) Source : Organisation mondiale de la santé.

Éviter de gaspiller de la nourriture

Le gaspillage chez les consommateurs représente un impact environnemental élevé car il intègre celui généré par sa transformation, son transport et son stockage.

Selon les sources, le gaspillage chez les consommateurs représente jusqu'à la moitié du gaspillage alimentaire. Le format en portion individuelle que Bel met à leur disposition permet une conservation optimale des produits, y compris lorsque la boîte de regroupement est entamée : le fait que ces formats permettent d'éviter de jeter des produits est leur seconde raison d'achat après la praticité d'usage ⁽¹⁾.

Bel a participé activement en France à l'élaboration de la Charte anti-gaspillage de l'ANIA (Association nationale des industries alimentaires). Depuis 2015, Bel est signataire de cette charte visant à démontrer l'engagement des industriels agroalimentaires contre le gaspillage alimentaire tout au long du cycle de vie du produit.

Bel Foodservice (division restauration hors foyer de Bel) a également lancé en France plusieurs actions visant à réduire le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires. Ces actions ont notamment pour but de sensibiliser les enfants à travers des animations ludo-pédagogiques, les inciter au tri de leurs déchets en fin de repas et aider les chefs à concevoir des recettes équilibrées et adaptées au goût des enfants.

Axes de progrès identifiés

- Garantir un niveau d'excellence opérationnelle en matière de qualité et traçabilité des produits tout au long de la chaîne alimentaire.
- Proposer au plus grand nombre des produits dont les recettes et le profil nutritionnel concilient les attentes des consommateurs et celles des autorités de santé publique.
- Fournir aux consommateurs un accès facile aux informations qu'ils recherchent.
- S'appuyer sur la notoriété des marques du Groupe pour inciter les consommateurs à adopter de bonnes pratiques en matière d'alimentation et réduire toute forme de gaspillage alimentaire.

Faits marquants 2016

- Audits qualité conduits auprès de 135 fournisseurs de matières premières et sous-traitants (progression de 42 % par rapport à 2015).
- Lancement du plan *Food Fraud* : définition d'une politique Groupe, premier rapport d'analyse de la vulnérabilité des matières premières et plan d'action associé.
- Poursuite du plan de renforcement de la sécurité produit, notamment par le déploiement des Rayons X et le suivi des plans d'actions *Food defense*.
- Mise au point d'un système de profilage nutritionnel des produits fromagers visant à optimiser leur qualité nutritionnelle et identifier les rénovations nécessaires. Les seuils sont basés sur des recommandations de santé publique et ont été validés par des experts indépendants.
- Participation de plus de 62 000 enfants à des actions d'éducation nutritionnelle au Sénégal, en Côte d'Ivoire et en République Démocratique du Congo (dans le cadre des engagements au sein du Mouvement *Scaling Up Nutrition*).
- Sensibilisation de plus de 4 000 employés et partenaires à des modes de vie sains (programme *Healthy smiles* dans le cadre des engagements du Mouvement *Scaling Up Nutrition*).
- Engagement dans le mouvement volontaire européen *EU Pledge* visant à ne diffuser aucune publicité s'adressant aux enfants de moins de 12 ans pour tous les fromages ne répondant à certains critères nutritionnels précis.

Priorités 2017

- Poursuivre le déploiement du plan *Food Fraud* (suivi des plans d'actions, outil utilisable par toutes les parties prenantes internes...).
- Lancer le programme de Certification douanière « Opérateur Économique Agréé » (traçabilité et sécurité produit) pour les usines françaises.
- Lancer le système de profilage nutritionnel et mener une réflexion pour l'élargir aux autres catégories alimentaires du Groupe.
- Poursuivre le déploiement du programme *Healthy smiles* pour l'ensemble des collaborateurs du groupe.
- Mettre au point un comité extérieur d'experts indépendants en nutrition pour guider l'innovation des produits à destination des populations à faibles revenus.
- Poursuivre les programmes d'éducation nutritionnelle pour plus de 50 000 enfants par an dans les pays en voie de développement jusqu'à au moins 2025.
- Mettre en place une feuille de route « Nutrition et naturalité » afin de poursuivre l'engagement du groupe sur la démarche d'amélioration des produits.
- Définir l'engagement de Bel sur la communication responsable auprès des enfants de moins de 12 ans au niveau mondial pour implémentation en 2018.

(1) Étude réalisée en avril 2013 auprès de 764 consommateurs de fromage vendu au rayon libre-service.

4

PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

Le Groupe Bel collecte chaque année près de 2 milliards de litres de lait auprès de plus de 2 700 producteurs situés à proximité de ses sites de production. Plus de 70 % de la collecte de lait annuelle est réalisée aux Pays-Bas et en France. Parce que le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des fromages, Bel

souhaite contribuer à l'avenir de la filière laitière. Or une production laitière pérenne et de qualité dépend étroitement de la durabilité des exploitations, des modes d'alimentation des vaches, ainsi que de leur bien-être.

4.1 Améliorer la durabilité de la filière laitière

Bel a la volonté de réduire l'impact environnemental de la filière laitière, à chaque étape, depuis l'alimentation des vaches jusqu'à la production laitière. Selon les thématiques et les géographies, les équipes mettent en place des plans d'actions directement avec leurs partenaires ou apportent leur expertise à des projets pilotés par les interprofessions. Par ailleurs, depuis novembre 2012, le WWF (*World Wide Fund*) et Bel se sont associés afin de travailler ensemble sur un programme visant à développer une filière laitière plus responsable en limitant, notamment, ses impacts environnementaux.

Limiter l'impact environnemental de l'alimentation animale

L'évaluation menée par Bel et le WWF des risques environnementaux liés à chaque matière première entrant dans l'alimentation des vaches laitières a montré que deux ingrédients affichent des impacts environnementaux particulièrement élevés : le soja et le tourteau de palmiste (PKE ou *Palm Kernel Expeller*). Les deux sont liés à la déforestation dans leurs pays de production ainsi qu'à des pratiques souvent négatives sur leurs écosystèmes.

Soutenir les filières responsables de production de tourteaux de soja et de palmiste, qui entrent dans l'alimentation des vaches laitières, est apparu comme une priorité pour Bel qui est devenu membre de la RTRS (Table ronde pour le soja responsable) en 2014 et de la RSPO (Table ronde pour une huile de palme responsable) en 2015 :

- en 2016, le Groupe a acheté des certificats RTRS et RSPO pour couvrir l'ensemble des volumes de soja (71 885 tonnes) et de PKE (41 622 tonnes) utilisés au niveau mondial ⁽¹⁾ pour produire le lait qui entre de façon directe ou indirecte dans la composition de ses produits. Ces achats ne couvrent pas le lait collecté par Bel auprès des producteurs néerlandais, car celui-ci est déjà couvert par l'achat de certificats par la filière laitière néerlandaise ;
- par ailleurs, avec le WWF, le Groupe poursuit ses études pour recourir à des alternatives au soja d'importation en France, solution complémentaire à l'achat actuel de certificats.

(1) Hors Safilait, société marocaine acquise par Bel en 2015.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Selon la FAO ⁽¹⁾ (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), la production laitière bovine représente 2,9 % des émissions carbone de la planète.

Dès que cela lui est possible, le Groupe accompagne ses producteurs sur ses différents bassins d'approvisionnement afin de les aider à maîtriser et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre que ce soit par la gestion des déjections animales, la qualité de l'alimentation des animaux ou la fertilisation minérale des cultures. Ainsi, en France, Bel a apporté son expertise au projet *Ferme laitière bas carbone* mené par l'interprofession laitière dont l'objectif reprend celui de *Life Carbon Dairy* qui est de diminuer de 20 % les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble de la filière française d'ici 2024.

Économiser l'eau

Les principaux bassins d'approvisionnement en lait de Bel (Pays-Bas, France, Slovaquie et Portugal) sont situés dans des zones où, selon la FAO, le stress hydrique est faible et où le niveau de précipitation favorise le pâturage. Le respect de la ressource en eau constitue néanmoins un défi d'avenir pour l'ensemble de la filière laitière.

Ainsi, en France – second bassin d'approvisionnement en lait du Groupe – afin d'anticiper les conséquences du changement climatique sur le territoire, le projet Climalait, conduit par l'interprofession laitière, a pour objectif d'établir un état des lieux de la ressource en eau au travers d'un panel de 30 sites choisis en fonction des régions, des sols, des conditions météo, de l'altitude, des cultures, etc. Bel suivra attentivement les résultats qui lui permettront de mieux comprendre les plans d'actions prioritaires à mettre en œuvre avec ses producteurs sur chaque type de site.

Aux Pays-Bas, premier bassin d'approvisionnement en lait du Groupe, les préoccupations sont axées sur la maîtrise des impacts des activités de la filière sur l'eau : tous ses producteurs ont ainsi pour objectif d'optimiser la gestion des minéraux (carbone, azote et phosphore ; les deux derniers sont des polluants de l'eau). L'outil *Annual Nutrient Cycle Assessment* leur permet de mesurer le profil en minéraux des déjections de leurs animaux et d'ajuster la fertilisation, et de mettre en place des améliorations. L'objectif national est de retrouver en 2020 le même impact sur l'eau qu'en 2002. Tous les producteurs néerlandais du Groupe sont intégrés dans ces plans d'amélioration.

4.2 Promouvoir le bien-être animal

La première responsabilité du Groupe Bel est d'offrir à ses consommateurs des produits sains et de qualité. Or, une production laitière de qualité dépend des bonnes conditions de santé et de bien-être des animaux. Le Groupe s'efforce donc de travailler sur ce sujet sensible avec ses partenaires afin de s'assurer du meilleur niveau possible de bien-être des animaux. Pour cela le Groupe accompagne ses producteurs laitiers dans leurs pratiques, principalement en France et aux Pays-Bas :

- en France, l'ensemble des producteurs laitiers de Bel sont adhérents de la Charte des bonnes pratiques d'Élevage, les engageant ainsi à prendre en compte la santé du troupeau, l'alimentation des animaux, la qualité du lait, le bien-être animal et la sécurité des personnes ainsi que la protection de l'environnement. Des audits réguliers permettent de valider leurs engagements et d'encourager une amélioration continue de leurs pratiques ;
- aux Pays-Bas, 23 % des producteurs laitiers du Groupe ont déployé l'outil *Cow Compass* permettant de piloter et améliorer les pratiques d'élevage, notamment sur les questions de santé et bien-être animal ;
- aux Açores (Portugal), l'ensemble des producteurs de lait de Bel sont impliqués dans la démarche *Programa Leite de Vacas Felizes* structurée autour de 5 thématiques : le pâturage, le bien-être animal, la qualité et la sécurité alimentaire, la durabilité et l'efficacité.

(1) Source : FAO (*Tackling Climate Change through Livestock* – 2013).

Axes de progrès identifiés

- Soutenir les producteurs laitiers afin de permettre d'améliorer leurs conditions de travail et leur qualité de vie.
- Encourager et aider les producteurs laitiers dans leurs efforts pour adopter des pratiques d'élevage durables (alimentation, bien-être animal, impact environnemental).

Faits marquants 2016

- Achat de certificats RTRS et RSPO afin de couvrir l'ensemble des volumes de soja et de tourteau de palmiste utilisés pour produire le lait qui entre dans la composition des produits.
- Signature d'un nouveau partenariat de trois ans avec le WWF visant à construire une filière laitière durable avec les trois plus gros bassins de collecte du Groupe : France, Pays-Bas et Slovaquie.
- Lancement au Portugal d'une nouvelle gamme de lait UHT Terra Nostra pour laquelle l'ensemble des producteurs répond au cahier des charges précis du programme « Leite de vacas felizes » (Lait des vaches heureuses).

Priorités 2017

- Concevoir une charte amont laitier durable au niveau groupe, visant à créer de la valeur ajoutée tout au long de sa chaîne de valeur, en couvrant les aspects suivants :
 - durabilité socio-économique des élevages,
 - bien-être animal,
 - pâturage,
 - alimentation animale locale / durable,
 - empreinte environnementale,
 - valeur et qualité nutritionnelles.
- Fixer sur la base de cette charte des objectifs précis et ambitieux par pays prenant en compte les contextes locaux.
- Réaliser une étude exploratoire sur l'alimentation sans OGM des vaches laitières en France, Pays-Bas et Slovaquie, en collaboration avec le WWF.
- Créer des feuilles de route RSE engageantes pour les marques commerciales internationales du Groupe.
- Engager les producteurs laitiers de Leerdammer à une durée de pâturage supérieure aux engagements de la filière laitière néerlandaise.

5

EMBALLAGES RESPONSABLES

Signature du Groupe Bel depuis près d'un siècle, la portion individuelle de fromage est au cœur de son modèle d'entreprise. Ce format possède de nombreux atouts pour permettre au Groupe de contribuer, à la mesure de son échelle, à une alimentation plus durable :

- en renforçant qualité et sécurité des aliments ;
- en proposant aux consommateurs les apports nutritionnels adaptés à leurs besoins ;

- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire.

Bel est néanmoins conscient des défis posés par la fin de vie de ses produits et des déchets d'emballage qu'ils génèrent. Le Groupe met ainsi en œuvre des plans d'actions pour réduire l'impact environnemental de ses emballages à chaque étape de la vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à la gestion de leur fin de vie.

5.1 Éco-conception des emballages

Pour réduire l'impact environnemental de ses emballages, la démarche d'éco-conception de Bel est structurée autour de deux piliers : réduction à la source des quantités utilisées et choix des matériaux.

Qu'il s'agisse de la conception d'un nouvel emballage ou bien d'une rénovation, réduire les quantités d'emballages utilisées constitue une priorité pour Bel depuis plusieurs années. Ces actions de réduction à la source concernent tous les emballages mis sur le marché, quel que soit le pays, mais doivent être opérées sans altérer les fonctions essentielles de l'emballage : protection, conservation, facilité d'usage, minimisation du risque de gaspillage de produit ⁽¹⁾.

Bel s'assure que ses emballages mettent en œuvre la juste quantité de matériaux pour répondre au cahier des charges fonctionnel qui assure a minima la qualité et sécurité alimentaire des produits et les protège des chocs. Des plans d'amélioration continue ont permis de réduire l'épaisseur des feuilles d'aluminium des portions La Vache qui rit qui n'est plus que de 10 microns, soit une épaisseur sept fois moindre que celle d'un cheveu.

La conception et la fabrication de l'emballage doivent par ailleurs prendre en compte les possibilités de valorisation, et limiter au minimum son incidence sur l'environnement lors de son élimination.

(1) Bel publiait un indicateur sur le poids moyen d'emballage en kilogramme par tonne de fromage produite, calculé sur un périmètre monde (toutes présentations et tous produits confondus). Le choix de ne plus communiquer sur cet indicateur est expliqué dans la note méthodologique.

5.2 Approvisionnement responsable

Pour qu'une politique d'approvisionnement soit considérée comme responsable, il faut que celle-ci intègre, en plus des exigences « classiques » en termes de coûts, de qualité et de délais de livraison, des considérations éthiques, sociales et environnementales. Elle doit limiter son impact négatif tout en apportant une contribution positive à l'ensemble des acteurs qui font partie de la chaîne d'approvisionnement.

Au regard de ces enjeux, Bel a fait le choix de concentrer ses efforts sur deux matériaux : le carton et l'aluminium.

Carton

Les cartons représentent approximativement les deux tiers du volume des emballages utilisés par Bel. Ils se répartissent en deux grandes catégories :

- les cartons ondulés (environ 50 % du volume total de carton) utilisés pour les emballages de transport ;
- les cartons plats qui sont principalement utilisés pour les unités de vente consommateur.

Le Groupe met en œuvre la juste quantité de carton nécessaire pour assurer la qualité des produits et les protéger contre les chocs physiques qui pourraient occasionner des pertes. Dès que cela est possible, Bel privilégie les cartons à base de fibres recyclées. Toutefois, pour certaines utilisations très exigeantes en termes de résistance des matériaux (passage en machine, transport, etc.), il utilise des cartons en fibres vierges, car l'intégration de fibres recyclées nécessiterait significativement plus de matière pour parvenir aux mêmes performances.

Dans le cadre de sa politique zéro déforestation adoptée en 2016 (voir paragraphe 7.1 « Politique générale en matière environnementale »), Bel souhaite que tous ses cartons soient d'origine certifiée (FSC ou PEFC) d'ici 2025.

Aluminium

Bel commercialise chaque année plus de 18 milliards de portions individuelles dans le monde, dont une grande majorité est emballée avec de l'aluminium. Bien que cette matière ne représente qu'une faible part du tonnage des achats d'emballages du Groupe, sa place symbolique dans son portefeuille de marques le pousse à vouloir contribuer activement à sa gestion responsable.

Au-delà de son impact environnemental, l'approvisionnement en aluminium peut engendrer des impacts sociétaux importants (respect des normes de travail dans les mines d'extraction de la bauxite, déchets non recyclés bien que recyclables, etc.).

Le Groupe souhaite donc participer à la transformation de la filière en s'associant à des initiatives existantes. Le Groupe va ainsi s'engager officiellement en 2017 dans l'*Aluminium Stewardship Initiative*, une initiative mondiale visant à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable en aluminium. Bel aura ainsi un rôle de *Downstream supporter* afin d'encourager l'émergence d'une certification d'aluminium responsable.

5.3 Gestion de la fin de vie des emballages

L'emballage en portions individuelles des produits Bel permet de garantir leur qualité et leur sécurité sanitaire sur plusieurs semaines, tout en proposant aux consommateurs les apports nutritionnels adaptés à leurs besoins et en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire.

Bel fait néanmoins face à l'absence, dans de nombreux pays de commercialisation de ses produits, de filière de collecte pour le recyclage et la réutilisation des matériaux d'emballage. C'est notamment le cas pour les microdéchets en aluminium et les barquettes en plastiques. Conscient de ce problème, le Groupe recherche donc des leviers afin de réduire l'empreinte environnementale de ses emballages dans ses sites de production et chez le consommateur.

Dans les sites de production

Dans les sites de production de Bel, les chutes d'emballages occasionnées par les processus de fabrication sont systématiquement triées et envoyées vers des filières de valorisation, dès lors que celles-ci sont accessibles dans le pays concerné.

Chez le consommateur

Bel souhaite progressivement accompagner le développement de filières de collecte et de recyclage. C'est déjà le cas en France où le Groupe est engagé avec Éco-Emballages, entreprise qui assure le pilotage du dispositif de tri et de recyclage des emballages ménagers, sur un projet d'amélioration du caractère recyclable de la barquette plastique de Leerdammer en tranches. Le Groupe est également adhérent du Club de l'Emballage Léger en Aluminium et en Acier (CELAA) qui entend contribuer à l'amélioration du tri et du recyclage des petits emballages en aluminium et en acier. Fin 2016, Bel a rejoint une initiative similaire en Belgique.

Par ailleurs, le consommateur ayant un rôle clé pour réduire l'impact environnemental des emballages au travers de son geste de tri, les équipes marketing s'efforcent de lui communiquer des consignes claires sur le sujet sur l'emballage ou sur les sites des marques (voir paragraphe 3.3 « Accompagner les consommateurs »).

Dans les pays émergents, le Groupe modifie progressivement ses emballages pour préconiser des gestes citoyens et réduire les déchets jetés dans la nature (voir paragraphe 3.3 « Accompagner les consommateurs »). Enfin, Bel travaille en relation étroite avec ses partenaires logistiques.

Axe de progrès identifié

Réduire l'impact environnemental de l'emballage des portions individuelles, format qui contribue à une alimentation durable (juste dose, conservation, réduction du gaspillage...)

Faits marquants 2016

- Mise en place d'une politique « Zéro déforestation » visant notamment à certifier l'ensemble des cartons utilisés par le groupe d'ici 2025 (FSC ou PEFC).
- Co-fondateur en Belgique avec Nespresso et European Aluminium de l'Association pour le Recyclage des emballages légers et objets assimilés en Métal (AREME) qui entend contribuer à l'amélioration du tri et du recyclage des petits emballages en Aluminium et en Acier.

Priorités 2017

- S'engager en tant que *Downstream supporter* dans l'*Aluminium Stewardship Initiative* visant à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable en aluminium.
- Lancer les premières étapes du plan d'action visant à répondre à l'engagement de certification de l'ensemble de nos cartons d'ici 2025 (FSC ou PEFC).
- Poursuivre le programme de recherche sur les emballages plastiques 100 % recyclables.

6

FIDÉLISER LES COLLABORATEURS ET ATTIRER LES TALENTS

Fédérateur, le modèle social de Bel permet de concilier ses performances économiques et financières avec le développement des hommes et femmes qui le composent.

Toutes les politiques des ressources humaines sont harmonisées dans le respect des spécificités culturelles locales. Une attention toute particulière est portée à la santé-sécurité des collaborateurs ainsi qu'à la préparation de l'avenir en proposant un modèle

d'entreprise attractif pour les talents dont l'Entreprise a besoin pour son développement.

Pour mesurer le taux d'engagement des collaborateurs, leurs attentes et leur perception sur son modèle social, Bel conduit régulièrement une enquête d'opinion internationale menée avec l'aide d'un prestataire spécialisé.

6.1 Bel employeur : chiffres clés (hors Safilait et hors MOM)

Effectifs

Au 31 décembre 2016, le Groupe Bel comptait 10 699 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. À périmètre constant, les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2016) ont diminué de 147 personnes, soit une réduction de - 1,4 % par rapport au 31 décembre 2015.

A fin 2016, Safilait comptait 1 189 collaborateurs et MOM comptait environ 1 300 collaborateurs.

Effectifs par zone opérationnelle en 2016⁽¹⁾



EUROPE

6 016



MOYEN ORIENT –
GRANDE AFRIQUE⁽²⁾

3 486



AMÉRIQUES –
ASIE-PACIFIQUE

1 197

(1) Contrats à durée déterminée et indéterminée présents au 31/12/2016.

(2) Effectifs de Safilait, société marocaine acquise par Bel en 2015, exclus.

Effectifs par zone opérationnelle * (a)	2014	2015 (b)	2016
Europe	6 288	6 131	6 016
Dont France	3 301	3 278	3 216
Amériques, Asie-Pacifique	1 041	1 078	1 197
Moyen Orient – Grande Afrique	3 655	3 637	3 486
TOTAL GROUPE	10 984	10 846	10 699

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

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

(b) Les effectifs 2015 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le Document de référence 2015 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

Effectifs par statuts (a)	2014	2015 (c)	2016
Managers (b)	1 814	1 929	2 014
Non-managers	9 170	8 917	8 685

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

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

(c) Les effectifs 2015 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le Document de référence 2015 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins. Le Groupe a ainsi embauché 1 317 collaborateurs en 2016. Cette même année, la majeure partie des départs ont été volontaires (démissions et départs en retraite).

Embauches et départs	2014	2015	2016
Nombre d'embauches	1 397	1 119	1 317
Nombre de départs	ND	1 227	1 506
Dont nombre de licenciements	ND	209	186

Licenciements par zone opérationnelle	2014	2015	2016
Europe	ND	78	63
Dont France	ND	50	37
Amériques, Asie-Pacifique	ND	79	77
Moyen Orient – Grande Afrique	ND	52	46
TOTAL GROUPE	ND	209	186

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 10,2 % (calculé hors intérimaires). Ce taux tient compte des emplois à durée déterminée et au recours à l'intérim par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI + personnel temporaire). Cette moyenne cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans la zone Moyen Orient – Grande Afrique, en Iran où Bel compte 356 collaborateurs, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Taux de précarité (a)	2014	2015	2016
Europe	ND	3,8 %	3,9 %
Dont France	ND	2,9 %	2,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	ND	0,0 % (b)	11,8 % (b)
Moyen Orient – Grande Afrique	ND	21,1 %	20,0 %
GROUPE	ND	9,9 %	10,2 %

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

(b) Les layoffs (suspension de contrat de travail sans minimum de durée) aux États-Unis ne sont pas comptabilisés dans ce chiffre.

6.2 Santé-sécurité et bien-être au travail

Depuis plusieurs années, Bel met en place des démarches d'amélioration continue adaptées à la diversité et à la complexité des situations rencontrées.

Pénibilité et maladies professionnelles

En réduisant les manutentions de charge et les postures pénibles, Bel agit pour prévenir l'apparition de maladies musculo-squelettiques. Le Groupe a par ailleurs identifié – entre autres – trois facteurs de pénibilité pouvant affecter les collaborateurs travaillant dans ses usines : le bruit, le travail de nuit et les tâches répétitives.

Les sites mettent en place de manière progressive des plans d'actions pour réduire ces facteurs de pénibilité et offrir un environnement de travail sain pour les collaborateurs.

Organisation du travail

Dans un contexte socio-économique qui conduit à une recherche constante d'amélioration de la productivité, Bel prend en considération les facteurs qui influent directement sur le bien-être au travail de ses collaborateurs et en particulier :

- l'organisation des temps de travail et de trajet ;
- l'organisation des bureaux, des ateliers et des espaces de détente ;
- les relations au travail ;
- l'évolution des modes de travail avec notamment le développement du digital qui peut, dans certains cas, porter atteinte à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le Groupe demande à tous ses managers d'être vigilants sur ces facteurs et de mettre en place, le cas échéant, les plans correctifs nécessaires (formations personnalisées, définition et application de règles de bonnes conduites, respect des congés payés, etc.).

	2014	2015	2016
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	94 %	95 %	94 %

Le Groupe a la volonté de proposer de nouvelles formes d'organisation du temps de travail. En 2015, Bel a signé un accord pour la mise en place du travail à distance pour l'ensemble de ses collaborateurs rattachés au siège social afin de favoriser leur bien-être en réduisant leurs temps de trajet domicile/travail. Ainsi, sauf exception justifiée par la fonction, tous les collaborateurs bénéficient d'un jour de travail à distance par semaine et de deux s'ils sont âgés de plus de 55 ans.

Les causes de l'absentéisme sont multiples. Dans certains cas, l'absentéisme peut être directement corrélé à une situation de mal-être au travail. Souvent source de désorganisation, les absences peuvent avoir de nombreuses répercussions sur la charge de travail des autres collaborateurs présents, ainsi que sur le fonctionnement et la performance des équipes.

Taux d'absentéisme maladie	2014	2015	2016
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,08 %	2,45 %	2,21 %

Suivi des accidents

Bel fait de la santé-sécurité au travail une de ses priorités. Depuis 2012, le Groupe suit le taux de fréquence de tous les accidents faisant l'objet d'un acte médical qu'ils soient ou non suivis d'un arrêt de travail, dont sont victimes non seulement ses collaborateurs, mais aussi toutes les personnes présentes sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires. Cet indicateur va au-delà de la réglementation française, qui impose de suivre le « Taux de fréquence » c'est-à-dire les accidents avec arrêt des collaborateurs de Bel. Ce suivi plus contraignant témoigne de l'engagement fort du Groupe en matière de santé et de sécurité.

	2014	2015	2016
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel			
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	12,6	10,7	8,2
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1			
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	6,1	4,8	4,3
Taux de gravité des accidents ^(b)			
des collaborateurs Bel	0,2	0,1	0,1

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

(b) Ratio du nombre d'heures non travaillées ramené au nombre total d'heures travaillées.

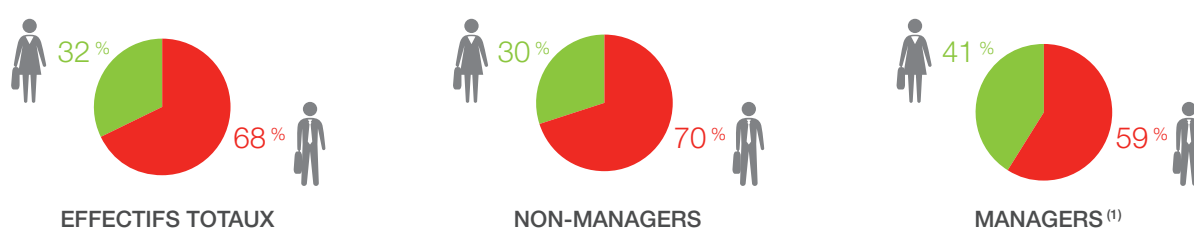
6.3 Égalité des chances

Bel lutte contre toute forme de discrimination et promeut l'égalité des chances dès l'embauche et tout au long du parcours de ses collaborateurs.

Hommes-Femmes

Au sein de la population non-managers, les contextes culturels des implantations du Groupe, auxquels s'ajoute l'organisation des équipes de travail, voire des réglementations locales (travail de nuit par ex.), sont des facteurs explicatifs de la proportion de femmes.

En regard de ce contexte, le Groupe considère la répartition hommes-femmes moyenne – toutes géographies confondues – de 70 % / 30 % sur la population non-managers comme améliorable.



Répartition des embauches hommes/femmes

	2015	2016
Hommes	698	918
Femmes	421	399
TOTAL EMBAUCHES	1 119	1 317

Néanmoins, même si dans la population des managers, les femmes représentent en moyenne plus du tiers des effectifs, la proportion est faible (22%) dans les grades les plus élevés (1 et 2). Le Groupe considère une proportion de 30 % de femmes dans ces niveaux de postes comme un seuil minimal à respecter.

Pour y arriver, le groupe a lancé en 2016 un programme « Diversité & Inclusion » dont l'un des objectifs est d'atteindre cette proportion d'ici 2020. En plus d'une démarche globale, des objectifs spécifiques ont été déclinés par famille de profession et des plans d'actions individuels ont été définis afin de les atteindre.

Répartition hommes-femmes par grade

	2014	2015	2016
Conseil d'administration ^(a)	7 / 2	5 / 2	5 / 2
Comité exécutif ^(a)	9 / 2	9 / 0	7 / 0
Grade 1 ^(a)	15 / 2	15 / 2	22 / 4
Grade 2	78 % / 22 %	78 % / 22 %	74 % / 26 %
Grade 3	69 % / 31 %	68 % / 32 %	68 % / 32 %
Grade 4	62 % / 38 %	60 % / 40 %	60 % / 40 %
Grade 5	61 % / 39 %	60 % / 40 %	61 % / 39 %
Grade 6	55 % / 45 %	57 % / 43 %	56 % / 44 %
Grade 7	52 % / 48 %	50 % / 50 %	52 % / 48 %

(a) Valeurs absolues.

Bel est attentif à ne pas créer de distorsion de salaire entre hommes et femmes et a signé en 2015, en France, un accord de trois ans sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes qui s'articule autour de quatre ambitions principales : favoriser un accès égal à l'emploi, en garantissant la non-discrimination lors du recrutement et en développant une plus grande mixité au sein des métiers dits « sexués », garantir l'égalité salariale à situation comparable, assurer un égal accès entre les femmes

et les hommes à la formation, favoriser une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle, et mieux prendre en compte la parentalité.

Par ailleurs, Bel considère qu'un écart de salaire supérieur à 5 % à pays et grade équivalents refléterait un problème de discrimination salariale. Sa politique salariale lui permet de respecter un écart de 3 %, conforme à ses objectifs.

	2014	2015	2016
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes ^(a)	0,96	0,97	0,97

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

Multi-culturalité

Présent dans plus de 130 pays, Bel est attentif à la diversité du monde dans lequel il évolue. Le Groupe a l'ambition de mieux comprendre ses 400 millions de consommateurs en intégrant les différences de toutes natures au sein de ses équipes.

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

Ainsi, dans le cadre de son programme «Diversité et Inclusion», Bel s'est fixé comme objectif d'atteindre 35% de managers non-français dans les grades les plus élevés (1 et 2) en 2020 et 45% en 2025, contre 28% à fin 2016.

Diversité générationnelle

Plus de 10 % des collaborateurs de Bel sont âgés de 55 ans et plus. Le Groupe est attentif d'une part à sécuriser leur fin de carrière, avec une attention particulière à leurs conditions de travail, et d'autre part à développer une capitalisation des savoirs qu'ils ont acquis.

En France, le plan triennal de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été renouvelé en 2014. Il vient en complément des accords des contrats de génération – qui anticipent l'évolution des effectifs avec les départs à la retraite – et des accords sur le handicap. Il a pour objectif de déployer les outils indispensables pour aborder les évolutions des métiers et des qualifications.

Répartition des effectifs par âge	2015		2016	
	%	Total	%	Total
55 ans et plus	11 %	1 172	11 %	1 198
De 45 à 54 ans	26 %	2 811	27 %	2 866
De 35 à 44 ans	35 %	3 837	35 %	3 735
De 26 à 34 ans	25 %	2 699	24 %	2 591
25 ans et moins	3 %	327	3 %	309
TOTAL	100 %	10 846	100 %	10 699
Âge médian	42 ans		42 ans	

Handicap

Bel encourage l'intégration dans ses équipes de personnes en situation de handicap.

Pour faire suite à la convention de partenariat avec l'AGEFIPH ⁽¹⁾ signée en 2011 en France, le Groupe Bel a souhaité inscrire le développement de l'emploi des personnes en situation de handicap dans le cadre d'un accord signé avec ses partenaires sociaux en 2014. L'ambition de cet accord est de maintenir le taux d'emploi de personnes en situation de handicap sur les sites industriels français du Groupe, tout en le faisant progresser positivement sur les sites non industriels.

Par ailleurs, Bel collabore avec de nombreux établissements et services d'aide par le travail (secteurs protégé et adapté).



TAUX D'EMPLOI des personnes en situation de handicap en France en 2016

7,86 %

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	2014	2015	2016
France ^(a)	6,43 %	6,57 %	7,86 %

(a) Ce taux comprend les collaborateurs stagiaires et la collaboration avec le secteur protégé et adapté.

6.4 Formation

Bel a pour ambition de développer et de fidéliser ses collaborateurs. Néanmoins Bel doit faire face à des variations d'activité et les besoins de production de ses sites évoluent. Aussi, le Groupe est attentif à assurer une polyvalence interservices qui permet de sécuriser l'employabilité de ses collaborateurs – et notamment celle des non-managers – tout en enrichissant leur parcours professionnel.

Ainsi, Bel met en place des programmes de formation ciblés et adaptés à tous ses collaborateurs – managers et non-managers.

Politiques de formation

Les formations du Groupe s'articulent autour de quatre axes :

- connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités ;
- développement des compétences techniques métiers ;
- développement des compétences managériales et de leadership ;
- développement des compétences personnelles. Par exemple, sur certains sites, lutte contre l'illettrisme.

Les mutations technologiques, organisationnelles et de l'environnement compétitif incitent le Groupe à renouveler

constamment le contenu de ses formations ou à en créer de nouvelles. Bel utilise des formats de formation en fonction de leur objectif, de leur contenu et des cibles auxquelles elles s'adressent : formation à distance (*e-learning*), tutorat, animation de groupe en interne ou en externe, formation interentreprises, etc.

L'élaboration du plan de formation pour l'année à venir et les perspectives de mobilité du collaborateur trouvent naturellement leur place dans l'entretien d'évaluation de la performance individuelle qui a lieu tous les ans pour les managers (cadres et TAM) et tous les deux ans pour les non-managers (employés ouvriers).

Évaluation de la performance individuelle	2014	2015	2016
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	89 %	88 %	86 %

(a) Les managers éligibles sont les managers en CDI inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe l'année complète 2016 ou entrés avant le 1^{er} juillet 2015 et sortis après le 1^{er} juillet 2016.

(1) Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

Nombre d'heures de formation

Conformément aux ambitions de Bel, le nombre de collaborateurs ayant eu accès à une formation et le nombre moyen d'heures de formation ont augmenté entre 2015 et 2016.

Formation des collaborateurs	2014	2015	2016
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	71 %	72 %	77 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	24	24	26

Polyvalence et mobilité

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

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

6.5 Rémunération

Bel est convaincu que proposer un système de rémunération juste, motivant et équitable permet de combiner attractivité et compétitivité. La politique salariale du Groupe est déterminée par la Direction des ressources humaines et les équipes locales ont la responsabilité de la mettre en œuvre.

La plupart des accords signés en 2016 dans différents pays où Bel opère porte sur le sujet des rémunérations (fixes ou variables), les avantages sociaux et les avantages en nature (voir paragraphe 6.6 « Relations sociales »).

L'information sur la rémunération des dirigeants est présentée au chapitre 4 du document de référence.

Avantages sociaux

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



Collaborateurs bénéficiant d'une **COUVERTURE SANTÉ**

93 %



Collaborateurs bénéficiant d'une **COUVERTURE DÉCÈS ET INVALIDITÉ**

94 %

	2014	2015	2016
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	90 %	94 %	93 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	84 %	94 %	94 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

Équité interne et compétitivité externe

Le Groupe respecte toujours les minima fixés par les lois locales et veille à appliquer des pratiques salariales non discriminantes. À responsabilités comparables, s'il existe des différences de rémunération, elles doivent toujours pouvoir être expliquées (parcours personnel, contexte local, etc.). Pour attirer et retenir ses collaborateurs, Bel veille à leur offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs. Ainsi, les filiales du Groupe sollicitent régulièrement une enquête salariale pour identifier les pratiques du marché.

Reconnaissance de la performance individuelle et collective

La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite. La rémunération variable des managers de grades 1 à 6 et des Vice-Présidents (soit 79 % des managers) représente à minima 8 % de leur rémunération fixe. 10 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers en lien avec la démarche RSE du Groupe.

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

	2014	2015	2016
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	64 %	77 %	100 %

Par ailleurs, de nombreux accords ont été signés en 2016 dans différents pays touchant la rémunération des collaborateurs (voir paragraphe 6.6 « Relations sociales »).

Participation des salariés dans le capital

Depuis 2007, Bel a mis en place des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) pour certains de ses salariés et sous conditions de performance.

6.6 Relations sociales

Bel est convaincu qu'un dialogue de qualité est un levier d'amélioration de la vie en entreprise. Le Groupe favorise ainsi le dialogue entre managers et collaborateurs, mais aussi celui entre la direction et les représentants du personnel et/ou syndicaux lorsqu'ils existent.

Organisation du dialogue social

Les instances de représentation des collaborateurs dans l'Entreprise, élues ou désignées par les collaborateurs, prennent différentes formes selon les pays : Comité d'entreprise, délégués du personnel, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), etc.

Bel reconnaît, dans son Code de bonnes pratiques des affaires, le droit pour ses collaborateurs d'être représentés – dans le cadre des lois et règlements qui leur sont applicables – par leur(s) syndicat(s) ou autre forme de représentation du personnel dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail.

En 2016, 97 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel.

Bilan des accords collectifs de l'année

En 2016, le Groupe Bel a signé 35 accords collectifs dans le monde, dont 6 en France :

- un accord sur la pénibilité pour mettre en place des mesures de prévention sur les sites de production (ex. : protection contre le bruit ou encore les vibrations mécaniques), ainsi que des mesures de compensation lorsque l'exposition des employés est inévitable ;
- trois accords sur la rémunération des salariés : un accord de participation et deux accords de négociation annuelle obligatoire sur les salaires employés/ouvriers et encadrement ;
- un accord sur la mise en place d'un nouveau dispositif d'épargne retraite pour les salariés ;
- un accord assouplissant les modalités d'utilisation du travail à distance.

Autres accords collectifs signés par Bel dans le monde en 2016

Thématique	Pays	Détails
Rémunération (fixe ou supplémentaire), avantages sociaux et avantages en nature	Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur la participation aux bénéfices au titre de l'exercice 2016 un accord sur la mise en place d'une allocation spécifique aux employées revenant d'un congé maternité
	Italie	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur rémunération supplémentaire des non-cadres non-éligibles au bonus
	Suisse	<ul style="list-style-type: none"> deux accords sur la participation aux bénéfices au titre de l'exercice 2016 pour les employés et les ouvriers un accord sur la rémunération et la participation aux bénéfices deux accords pour la conversion d'une prime obligatoire sur les marges de l'Entreprise en augmentation du remboursement des frais de repas des salariés et des ouvriers
	Pays-Bas	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur la rémunération
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> deux accords sur la rémunération
	Vietnam	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur le paiement des heures supplémentaires un accord sur la mise en place d'une politique interne en matière salariale un accord sur la mise en place d'une prime en cas de mariage
Organisation et aménagement du temps de travail	Espagne	<ul style="list-style-type: none"> un accord d'une durée de deux ans sur l'environnement social au sein du site de production d'Ulzama
	Italie	<ul style="list-style-type: none"> un accord pour le respect de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (télétravail, journée au profit d'une ONG, déplacements en dehors des heures de travail, etc.)
	Slovaquie	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur l'aménagement des heures de travail un accord sur la mise en place du travail à distance pour raisons exceptionnelles
	Suisse	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur l'extension du télétravail aux salariés non-cadres
	Vietnam	<ul style="list-style-type: none"> trois accords sur la mise en place de jours de congés : un jour pour Noël, un ou deux jours pour la célébration de la fête du Têt selon la localisation de la famille du salarié et un jour en cas de décès d'un membre proche
Accords divers	Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur la prise en compte des spécificités allemandes concernant la gestion des données personnelles concernant la mise en œuvre de la politique Groupe sur l'IT un accord concernant deux modules de l'outil de gestion des ressources humaines Groupe un accord sur la réorganisation des équipes marketing et commerciales allemandes un accord sur les mesures mises en place par le Groupe pour la réintégration des salariés revenant d'un long congé maladie
	États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> un accord sur les rémunérations, les conditions de travail et les instances de représentation des employés pour le site de Little Chute
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> deux accords de branche

Axes de progrès identifiés

- Créer un environnement de travail sûr et sain, où tous les collaborateurs sont traités de manière équitable.
- Assurer le développement de la performance individuelle et collective.
- Proposer des systèmes de rémunération justes, équitables et transparents, accompagnés par un standard minimum en matière d'avantages sociaux.
- Respecter le droit des collaborateurs à prendre part à des négociations collectives.

Faits marquants 2016

- Lancement du programme « Diversité et Inclusion » visant notamment à augmenter le taux de femmes managers et de managers multiculturels.
- Plus de 15 000 visites comportementales de sécurité réalisées.
- Réduction de 33 % du nombre de jours perdus suite à un accident de travail par rapport à 2015.
- Signature de 35 accords collectifs dans le monde.
- Accès de 97 % des effectifs à un système de représentation du personnel (vs 90 % en 2015).
- 100 % des collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du groupe (vs 77 % en 2015).
- 2 nouveaux pays disposant d'une couverture prévoyance (Côte d'Ivoire, Turquie).
- Définition des « Règles d'or des Relations sociales » et Formation des Directeurs des Ressources Humaines de l'ensemble des filiales et usines du Groupe.
- Amorçage de discussions afin de mettre en place un Comité social européen impliquant l'ensemble des filiales européennes.

Priorités 2017

- Mettre en place les premières actions concrètes liées au programme « Diversité et Inclusion » (identification des axes de progrès, sensibilisation des collaborateurs, adaptation des process RH...).
- Renforcer le développement de nos collaborateurs avec le lancement de Plans de développement individuel (formation, mentoring, coaching...) et de nouvelles méthodes de formation digitale (classes virtuelles, e-learning...) afin de développer aussi bien des compétences de leadership que des compétences métiers.
- Poursuivre les efforts de sensibilisation et de formation à la sécurité sur l'ensemble des sites du Groupe.
- Suivre les plans d'actions « Relations sociales » lancés dans les différentes filiales du Groupe.
- Signer un accord en vue de la mise en place d'un Comité social européen d'ici 2018.

RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

L'utilisation soutenable des ressources naturelles et la lutte contre le changement climatique sont les enjeux majeurs de la durabilité de la filière laitière. Bel a identifié que la qualité et la disponibilité de l'eau constituent un risque majeur pour la pérennité de ses activités.

7.1 Politique générale en matière environnementale

Politique environnementale

Le périmètre de la responsabilité environnementale de Bel s'étend depuis la production du lait jusqu'au consommateur final. Le Groupe met en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur.

Dans un souci d'efficacité, le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte eau et l'empreinte énergétique de ses sites et met en place des démarches d'amélioration continue progressives pour atténuer leurs autres impacts.

Les programmes Wasabel (*Water Saving at Bel*) et Esabel (*Energy Saving At Bel*) permettent à chaque site de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'actions pour les réduire. Pour amplifier cette dynamique de progrès, des formations dédiées et des sessions de partage de bonnes pratiques sont organisées entre les sites.

Le Groupe s'investit pour contribuer à une production laitière durable – l'amont de sa chaîne de valeur – et pour inciter les consommateurs – l'aval de sa chaîne de valeur – à adopter des comportements moins dommageables pour l'environnement en consommant des quantités ajustées à leurs besoins et en réduisant toute forme de gaspillage alimentaire.

Pilotage et reporting

Bel est en mesure de rendre compte avec des données robustes sur des impacts majeurs de ses activités directes sur un périmètre mondial : eau, énergie et émissions de gaz à effet de serre (GES).

Pour ces dernières, le reporting du Groupe concerne donc les scopes 1 et 2 :

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

Pour la première fois en 2016, Bel a réalisé un bilan carbone permettant d'évaluer ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire en amont et en aval de ses sites de production (voir paragraphe 7.3 « Énergie et gaz à effet de serre »).

Préservation de l'environnement autour des sites ⁽¹⁾

En concertation avec les autorités locales, le Groupe met en place des actions pour préserver l'environnement autour de ses sites, ainsi que pour réduire les nuisances que ses activités pourraient générer.

À ce jour, tous les terrains que le Groupe détient, loue ou gère, se situent en dehors des aires protégées. Lors de toute demande d'autorisation d'exploiter, la situation de chaque site est analysée au regard de la sensibilité du milieu naturel et des impacts potentiels de ses activités.

Par ailleurs, les installations du Groupe sont conçues pour réduire leur niveau sonore, notamment lorsque celles-ci sont implantées à proximité d'habitations. Des mesures sont réalisées tous les deux ans en interne, ou par un prestataire, pour contrôler et maîtriser la conformité du niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé. Des actions de réduction du bruit sont conduites lorsque l'émergence sonore dépasse les normes locales ou que le bruit est perçu comme une nuisance.

Lutte contre la déforestation

En 2016, Bel s'est fixé un objectif « zéro déforestation ». Une première étape a été accomplie avec le support du WWF pour s'assurer du mode de production durable du soja et des tourteaux de palmiste qui entrent dans l'alimentation des vaches dont le lait entre de façon directe ou indirecte, dans la formulation de ses produits production (voir paragraphe 4.1 « Améliorer la durabilité de la filière laitière »).

La seconde étape concerne l'approvisionnement en matériaux d'emballages (voir paragraphe 5.2 « Approvisionnement Responsable »).

7.2 Utilisation durable de l'eau

La raréfaction de l'eau affecte plus de 40 % de la population mondiale ⁽²⁾, une proportion inquiétante qui risque de s'aggraver en raison de la hausse des températures mondiales consécutive au changement climatique. Garantir, d'ici 2030, l'accès de tous à l'eau, à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau, constitue l'un des 17 objectifs mondiaux adoptés en septembre 2015 lors du Sommet sur le développement durable des États membres de l'Organisation des Nations Unies.

Pour participer à cet effort collectif indispensable, le Groupe Bel réduit régulièrement les consommations d'eau nécessaires à la production et utilise des technologies performantes pour traiter l'eau.

Réduction des consommations d'eau

Essentiellement gérée par le service public, l'eau potable entrant dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques).

En 2016, Bel a continué à réduire sa consommation moyenne d'eau pour produire 1 kg de fromage. Les programmes mis en place ont permis de réduire de 32,6 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2016.

Consommation d'eau	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2008-2016
En m ³ par tonne produite ^(a)	12,53	11,21	11,21	10,93	10,05	9,58	9,24	9,19 ^(b)	8,45	- 32,6 %
En milliers de m ³ * ^(c)	4 553	4 377	4 409	4 350	4 136	4 048	3 956	4 118	4 348	- 4,5 %

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

(a) Production fromagère et autres produits plus concentrés que le lait (les sites de conditionnement de lait sont exclus du périmètre).

(b) Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

(c) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

(1) L'utilisation des sols n'a pas été identifiée comme un sujet pertinent pour le Groupe, dans la mesure où le périmètre occupé par ses usines est très limité.

(2) Source : Objectifs de développement durable de l'ONU.

Qualité des rejets dans les milieux naturels

Pour éviter les rejets accidentels dans les milieux naturels, Bel protège les cours d'eau et les points d'écoulement des eaux fluviales jouxtant les sites par des aménagements dédiés. Pour limiter ses impacts négatifs sur les milieux naturels et préserver la biodiversité, Bel s'assure que la quantité de charge organique présente dans les rejets des sites ainsi que leur température sont conformes aux réglementations en vigueur.

En diminuant leur consommation d'eau, les sites réduisent mécaniquement leurs rejets et en améliorent la qualité : plus le volume d'eau traité en station d'épuration est faible et plus la concentration en charge organique l'est aussi en sortie de station. Les eaux usées des sites sont traitées majoritairement

en interne. Lorsqu'elles sont traitées par un tiers, Bel réalise des prétraitements. Chaque année, le Groupe dépense près de 4 millions d'euros pour traiter ses eaux usées.

La majeure partie des boues issues des stations d'épuration est valorisée dans des filières de traitement appropriées. Les boues étant riches en éléments fertilisants, une partie d'entre elles est épandue sur des surfaces agricoles, principalement en France, dans le respect des réglementations locales, afin d'éviter toute pollution des eaux et des sols. Ces épandages sont soumis à des autorisations locales, qui précisent les obligations à respecter (plans et surfaces d'épandage, suivi agronomique, etc.).

	2014	2015	2016	Évolution 2014-2016
Volume total d'eaux usées (en milliers de m³) ^(a)	4 056 ^(c)	4 152 ^(d)	4 489 ^(e)	+ 10,7 %
Traité en interne	2 196 ^(c)	2 196 ^(d)	2 174 ^(e)	- 1,0 %
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 858 ^(c)	1 956 ^(d)	1 934 ^(e)	+ 4,1 %
Répandu en eaux brutes	3 ^(c)	0	381	-
Volume d'eaux usées par tonne produite (m³/tonne produite) ^(b)	9,5 ^(c)	9,2 ^{(d) (h)}	9,3 ^{(e) (h)}	- 2,1 %
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(a)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	103 ^(f)	123 ^(f)	94 ^(f)	- 8,7 %
Matière en suspension rejetée	38 ^(f)	51 ^(f)	39 ^(f)	+ 2,6 %
Azote global rejeté	14 ^(f)	14 ^(f)	14 ^(f)	0 %
Phosphore total rejeté	4 ^(f)	5 ^(f)	5 ^(f)	+ 25,0 %
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	4 029	4 026	3 884	- 3,6 %
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(a)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 644	1 540 ^(g)	1 356 ^(g)	- 17,5 %
Azote (en tonnes)	136	123 ^(g)	112 ^(g)	- 17,6 %
Phosphore (en tonnes)	101	101 ^(g)	94 ^(g)	- 6,9 %
Périmètre d'épandage (en hectares)	1 316	1 061 ^(g)	2 521 ^(g)	+ 91,6 %

(a) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

(b) Production fromagère et autres produits plus concentrés que le lait (les sites de conditionnement de lait sont exclus du périmètre).

(c) Données disponibles pour 27 sites qui représentent 100 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(d) Données disponibles pour 24 sites qui représentent 85 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(e) Données disponibles pour 30 sites qui représentent 90 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(f) Données disponibles pour 13 des 14 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel. Les données des stations collectives ne sont plus collectées.

(g) Données disponibles pour les six des sept sites qui pratiquent l'épandage.

(h) Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial continuent à augmenter et ont plus que doublé depuis 1990 ⁽¹⁾. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions constitue l'un des 17 objectifs mondiaux adoptés en septembre 2015 lors du Sommet sur le développement durable des États membres de l'ONU.

Dans les sites

Le Groupe mobilise ses équipes sur la réduction de son empreinte énergétique, notion plus facile à appréhender que la réduction de l'empreinte carbone. Cette approche est justifiée puisque, dans ses sites, plus de 96 % des émissions de gaz à effet de serre sont dues à la consommation d'énergie, le solde étant imputable aux fuites de fluides frigorigènes.

Les processus de production de fromages sont très consommateurs d'énergie, notamment la pasteurisation du lait pour assurer une qualité irréprochable de cette matière première sensible aux contaminations bactériologiques et le stockage au froid des produits finis.

Conformément à la réglementation en vigueur, les audits énergétiques des entités françaises (usines et siège) ont été réalisés en 2015.

Réduction à la source et recours à des énergies d'origine renouvelable

Pour diminuer sa dépendance aux énergies fossiles et limiter progressivement ses émissions de GES, Bel donne la priorité aux actions de réduction de ses consommations énergétiques. Sur la base de cette consommation réduite, le Groupe étudie également la possibilité de recourir à des énergies renouvelables, toujours en adéquation avec les enjeux locaux des sites (disponibilité des énergies d'origine renouvelable, faisabilité technique et impact économique).

En 2016, les deux chaudières biomasse du Groupe ont représenté 17 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur.

En 2016, le Groupe a acheté de l'électricité d'origine renouvelable pour ses sites de Vale de Cambra au Portugal et de Brookings aux États-Unis. En France, Bel a également signé un contrat avec EDF afin d'injecter sur le réseau l'équivalent de l'ensemble de la consommation d'électricité de ses sites de production français en électricité d'origine renouvelable.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2008- 2016
Consommation d'électricité (en MWh) * (a)										
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	263 551	270 929	289 967	+ 17,2 %
Électricité certifiée d'origine renouvelable	-	-	-	-	-	-	6 178	10 048	9 857	-
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	269 729	280 976	299 825	+ 21,2 %
Dont électricité renouvelable	-	-	-	-	-	-	2,3 %	3,6 %	3,3 %	-
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) * (a)										
Produits pétroliers et gaz	543 381	543 080	541 237	521 335	503 969	489 435	473 679	489 156	437 769	- 19,4 %
Biomasse	-	-	-	-	30 307	42 687	32 146	39 911	92 016	-
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	543 080	541 237	521 335	534 276	532 122	505 825	529 067	529 785	- 2,5 %
Dont biomasse	-	-	-	-	5,7 %	8,0 %	6,4 %	7,5 %	17,4 %	-
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) (b)										
Électricité	0,68	0,66	0,66	0,66	0,66	0,65	0,63	0,63	0,60	- 11,8 %
Produits pétroliers et gaz	1,50	1,39	1,38	1,31	1,22	1,16	1,11	1,09 (c)	0,88 (c)	- 41,3 %
Biomasse	-	-	-	-	0,08	0,10	0,08	0,09 (c)	0,19 (c)	-

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

(a) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

(b) Production fromagère et autres produits plus concentrés que le lait (les sites de conditionnement de lait sont exclus du périmètre).

(c) Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

(1) Source : les Objectifs de développement durable de l'ONU.

Émissions de gaz à effet de serre – scopes 1 et 2

À l'échelle mondiale du Groupe, de nombreux paramètres influent sur ses émissions :

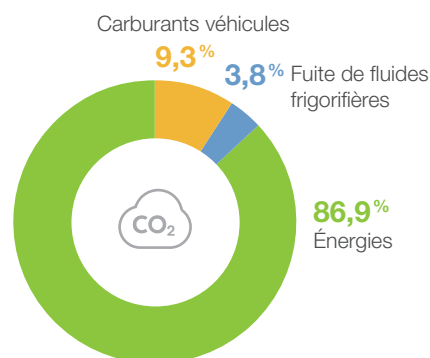
- les pays d'implantation des sites : les émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'électricité peuvent varier d'un facteur de 1 à 10 entre deux pays d'implantation du Groupe ;
- les processus de fabrication ;
- le mix énergétique utilisé par chaque site, et notamment la part des énergies d'origine renouvelable.

D'autres facteurs interviennent plus marginalement :

- les fuites de fluides frigorigènes : ceux de type HCFC R22, utilisés notamment pour l'entreposage des produits finis, sont progressivement supprimés ;
- les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe.

En 2016, le développement des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe a permis de réduire de près de 10 points la part des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de fioul et de gaz. L'augmentation de la part liée au poste « Consommation de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe » s'explique par la consommation de carburant de la société marocaine Safilait, acquise par Bel en 2015, qui assure la totalité de la distribution de ses produits.

Émissions de GAZ À EFFET DE SERRE (scopes 1 et 2)



Répartition des émissions de gaz à effet de serre *	2014	2015	2016
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	56 %	56,3 %	48,1 %
Liées à la consommation de biomasse	-	0,3 %	1,0 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	3 %	3,5 %	3,8 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	5 %	4,7 %	9,3 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	35 %	35,2 %	37,8 %

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

L'optimisation de tous ces paramètres permet de réduire progressivement les émissions de gaz à effet de serre de chaque tonne que le Groupe produit et d'accroître ses productions sans augmenter son empreinte carbone. Un seul site en France (Sablé-

sur-Sarthe) reste concerné par le dispositif de quotas de gaz à effet de serre, mais l'objectif est *a minima* de ne pas avoir à acheter de quotas en dépit du développement de son activité.

Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 *

Émissions	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2008-2016
Kg éq. CO ₂ /tonne produite ^(a)	694	624	615	579	541	520	490	487 ^(b)	431 ^(b)	- 37,9 %
Tonnes éq. CO ₂ ^(c)	251 048	243 414	241 287	230 437	222 556	219 769	209 941	218 880	234 454	- 6,6 %

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

(a) Production fromagère et autres produits plus concentrés que le lait (les sites de conditionnement de lait sont exclus du périmètre).

(b) Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

(c) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

Le recours à des énergies d'origine renouvelable (biomasse et électricité d'origine renouvelable) permet au Groupe de réduire sensiblement ses émissions de gaz à effet de serre.

Conformément à la réglementation en vigueur, les bilans de carbone des sites de production français sont accessibles sur le site internet : <http://www.bilans-ges.ademe.fr/>.

Scope 3

Pour identifier les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe Bel a réalisé pour la première fois un bilan carbone en 2016 (sur la base des données 2015). Cette première approche a été effectuée sur un périmètre limité en suivant, en partie, les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*. Il n'intègre pas, notamment, les impacts de la transformation des coproduits du Groupe lorsqu'ils sont vendus à des tiers.

Les résultats de ce bilan carbone confirment ceux des analyses de cycle de vie effectuées par le Groupe dans le passé et démontrent l'importance des matières premières laitières dans son empreinte carbone.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Bel sur l'ensemble de la chaîne de valeur
(Quantité totale = 3,8 millions de tonnes éq.CO₂)

	2015
Matières premières laitières	86,7 %
Scopes 1 & 2	5,7 %
Transport amont ^(a)	4,3 %
Emballages	2,8 %
Transport aval ^(b)	0,6 %

(a) Des sites de production vers les centres de stockage.

(b) Des centres de stockage vers les magasins.

Logistique

Le bilan carbone que le Groupe a mené a montré qu'environ 4,5 % de ses émissions de gaz à effet de serre ⁽¹⁾ sont dues aux transports de ses produits finis depuis leurs lieux de production jusqu'aux clients distributeurs. Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

Dans tous les pays, Bel travaille avec ses prestataires logistiques pour :

- optimiser le remplissage des camions et des containers ;
- optimiser les flux de transport et les fréquences de livraison ;
- étudier des alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de gaz à effet de serre.

(1) Source : analyse de cycle de vie conduite sur La Vache qui rit 8 portions et Kiri 8 portions.

7.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire et économie circulaire

Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ⁽¹⁾, plus de 30 % de la nourriture produite dans le monde est gaspillée, soit 1,3 milliard de tonnes de nourriture par an.

Bel considère la lutte contre toute forme de gaspillage alimentaire comme un enjeu éthique important.

Sites de production

La mise en fabrication des produits finis est ajustée avec les estimations de vente pour éviter toute surproduction dont les débouchés ne seraient pas assurés.

Toutefois, Bel génère, dans tous ses cycles de fabrications, des fromages déclassés (techniques et mécaniques) et dans ses sites de laiteries s'y ajoutent de la crème et du lactosérum. Tous ces coproduits sont valorisés, soit réutilisés dans les propres usines du Groupe, soit revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits, soit marginalement valorisés sous forme d'énergie (méthanisation). Au final, 1 % des coproduits du Groupe ne sont pas valorisés.

La division Bel Industries commercialise, auprès d'autres industries agroalimentaires, les protéines issues du lait et non utilisées dans les usines de laiterie du Groupe. Sa marque Nollibel est leader mondial sur son segment.

Distribution

Les cartons de regroupement et les plans de palettisation de Bel sont spécialement conçus pour que ses produits soient bien protégés lors des nombreuses manipulations dont ils font l'objet (camions, containers, dépôts...) et conservent leur intégrité jusqu'à leur mise à disposition des consommateurs.

Les processus, les traitements thermiques du lait dans les sites, les développements produits et la conception d'emballages performants permettent aux fromages Bel de conserver leurs qualités gustatives et sanitaires sur des durées de vie relativement longues – les durées de vie les plus courtes sont de six à sept semaines (Boursin) – ce qui est une aide apportée aux consommateurs pour éviter le gaspillage des produits.

Le Groupe s'est organisé pour permettre à ses sites et à ses dépôts logistiques d'effectuer des dons de produits à des banques alimentaires. En 2016, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts Bel en Europe ⁽²⁾ se sont élevés à 176 tonnes, dont 106 tonnes en France.

Par ailleurs, Bel France est signataire depuis 2015 de la Charte anti-gaspillage de l'ANIA (Association nationale des industries alimentaires).

Axe de progrès identifié

Pérenniser l'activité du Groupe en optimisant l'utilisation des ressources indispensables à la conduite de ces activités et en réduisant ses impacts directs sur l'environnement.

Faits marquants 2016

- Signature de contrats de fourniture d'électricité d'origine renouvelable pour les sites de production français et néerlandais, représentant 50% de la consommation totale d'électricité du périmètre actuel ;
- Réalisation d'un bilan Carbone et Eau pour les scopes 1, 2 et 3 ;
- Étude de faisabilité de diverses solutions de mutation énergétique d'un site type en partenariat avec le CEA Tech ;
- Toujours plus de 99 % des coproduits du Groupe valorisés.

Priorités 2017

- Étudier l'intérêt de rejoindre l'initiative Science Based Targets ⁽³⁾ visant à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1, 2 et 3 en cohérence avec les objectifs de réduction de l'OCDE ;
- Conduire des études détaillées de mutation énergétique d'un de nos sites de production ;
- Lancer un projet visant à évaluer et optimiser l'impact environnemental des activités de la chaîne logistique.

(1) Source : <http://www.fao.org/save-food/ressources/keyfindings/fr/>.

(2) En 2016, Bel a effectué des dons de produits dans les pays suivants : Belgique, Espagne, France, Grèce, Italie, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

(3) Pour plus d'information sur cette initiative, consulter [www.http://sciencebasedtargets.org/](http://sciencebasedtargets.org/).

8

ANNEXES

Annexe 1 : Table de concordance avec les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies

		Chapitre(s) du document
DROITS DE L'HOMME		
1.	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme	2. Conduite éthique des affaires
2.	Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme	2. Conduite éthique des affaires
NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL		
3.	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	6. Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents
4.	Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	2. Conduite éthique des affaires
5.	Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants	2. Conduite éthique des affaires
6.	Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession	2. Conduite éthique des affaires 6. Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents
ENVIRONNEMENT		
7.	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement	7. Réduire son empreinte environnementale
8.	Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	7. Réduire son empreinte environnementale
9.	Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	7. Réduire son empreinte environnementale
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION		
10.	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	2. Conduite éthique des affaires

Annexe 2 : Synthèse des données environnementales

	Unités	2014 Valeurs	2015 Valeurs	2016 Valeurs
ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	10 718	12 772	15 504
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	85 227	82 445	82 963
Crème valorisée en interne (sur le site de production ou dans le Groupe Bel) ou en externe	t	43 424	45 991	47 623
Quantité de sous-produits valorisés *	t	139 368	141 208	146 090
CONSOMMATION D'EAU				
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m ³	1 677 512	1 965 747	2 132 557
Consommation d'eau en zone de stress	m ³	373 252	493 958	721 671
Consommation d'eau en zone de pénurie	m ³	293 480	264 898	602 338
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m ³	1 611 514	1 393 805	891 296
Quantité d'eau totale	m ³	3 955 758	4 118 408	4 347 862
ÉNERGIE				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable (et auto produite à partir de fuel ou de gaz jusqu'en 2014)	MWh	263 551	270 583	289 535
Consommation d'électricité auto produite à partir de fuel ou de gaz	MWh		345	433
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	6 178	10 048	9 857
Consommation totale d'électricité *	MWh	269 729	280 976	299 825
Combustibles				
Fioul *	MWh_PCI	75 507	77 092	96 559
Gaz *	MWh_PCI	398 172	412 064	341 210
Biomasse *	MWh_PCI	32 146	39 911	92 016
Combustion en poste fixe	MWh_PCI	505 825	529 067	529 785
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	73 022	77 150	88 760
Émissions de GES liées à la consommation de fuel et de gaz	tCO ₂ e	118 263	123 193	112 708
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	473	587	2 245
Émissions de GES liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	6 569	7 553	8 838
Émissions de GES liées à la flotte de véhicule propre au Groupe	tCO ₂ e	11 614	10 397	21 902
Émissions de GES scope 1 et scope 2 *	tCO ₂ e	209 941	218 880	234 454
REJETS DANS L'EAU				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 195 895	2 196 270	2 173 602
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	102 795	122 572	93 673
Phosphore rejeté	kg	3 870	5 496	4 808
Matières en suspension rejetées	kg	37 715	51 015	38 547
Azote rejeté	kg	13 717	14 471	14 099
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	1 857 949	1 955 567	1 933 975

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

	Unités	2014 Valeurs	2015 Valeurs	2016 Valeurs
REJETS DANS LE SOL				
Épandage d'eaux brutes				
Volume	m³	2 504	0	381 078
Valorisation agronomique des boues de station d'épuration				
Azote	t	136	123	112
Phosphore	t	101	101	94
Matières sèches	t	1 645	1 540	1 356
Surface d'épandage	hectare	1 316	1 061	2 521
REJETS DANS L'EAU ET DANS LE SOL				
Volume total de rejets	m³	4 056 348	4 151 837	4 488 655
Coût total de traitement de ces rejets	EUR	4 029 289	4 026 167	3 884 469
AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote...	t	158	167	201
Dioxyde de soufre	t	146	145	213
NUISANCES SONORES				
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	70	86	83
ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT				
Nombre d'incidents	unit	105	103	101
Actions correctives	unit	102	101	98
PRODUCTION DE DÉCHETS				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinées à la valorisation	t	18 478	17 341	16 999
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	503	710	1 291
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	2 826	2 746	2 598
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	11	262	1 092
Déchets évacués en décharge	t	3 291	3 333	2 873
Quantité totale de déchets		25 109	24 391	24 853
Coût de traitement	EUR	1 953 529	1 352 085	1 432 100
Produit de la vente	EUR	499 630	435 978	434 452

* Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

Conception et réalisation :



Donnelley
Financial Solutions



Du sourire à partager

Fromageries Bel

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes
www.groupe-bel.com

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



NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL

Ceci est notre **Communication sur le Progrès** sur la mise en œuvre des principes du **Pacte mondial des Nations Unies**.

Nous apprécions vos commentaires sur son contenu.