

# Document de Référence

incluant le Rapport financier annuel

2014

## Fromageries Bel



Du sourire à partager

# Sommaire

<b>1</b>	<b>Présentation du Groupe et de ses activités</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Informations financières et comptables</b>	<b>117</b>
1.1	Présentation du Groupe	6	4.1	Informations financières historiques	118
1.2	Tendances du marché	11	4.2	Informations financières pro forma	118
1.3	Marchés et activités en 2014	11	4.3	Examen de la situation financière et du résultat	118
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2015	14	4.4	Trésorerie et capitaux	119
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	15	4.5	États financiers	122
1.6	Facteurs de risques et politique d'assurance	16	4.6	Vérification des informations financières annuelles	199
			4.7	Date des dernières informations financières	200
			4.8	Informations financières intermédiaires et autres	200
			4.9	Politique de distribution de dividendes	200
			4.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	200
			4.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	200
<b>2</b>	<b>Responsabilité sociétale de l'entreprise</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>Actionnariat et Bourse</b>	<b>201</b>
2.1	Vision d'une croissance durable	26	5.1	Actionnariat et capital	202
2.2	Comportements éthiques	32	5.2	Bourse	207
2.3	Modèle Bel	40			
2.4	Réduction de l'empreinte environnementale	53	<b>6</b>	<b>Assemblée générale mixte du 12 mai 2015</b>	<b>211</b>
2.5	Les portions	60	6.1	Ordre du jour	212
2.6	La confiance dans les marques	66	6.2.	Texte des projets de résolutions	213
2.7	Note méthodologique	70			
2.8	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales	72	<b>7</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>217</b>
2.9	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	74	7.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	218
			7.2	Renseignements concernant la Société	219
			7.3	Renseignements sur les filiales et participations	220
			7.4	Contrats importants	222
			7.5	Documents accessibles au public	222
			7.6	Tables de concordances	223
<b>3</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>79</b>			
3.1	Principes de gouvernance	80			
3.2	Rémunérations et avantages	102			
3.3	Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne	107			
3.4	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Fromageries Bel	113			
3.5	Opérations avec des apparentés	114			

# Fromageries Bel

Société anonyme au capital de 10 308 502,50 euros  
Siège social : 16 boulevard Malesherbes - 75008 PARIS  
SIREN 542 088 067 - RCS PARIS

## Document de Référence 2014

incluant le Rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015, conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le présent rapport vaut document de référence de la société Fromageries Bel, déposé à ce titre auprès de l'Autorité des marchés financiers en application de l'article 212-13 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, incluant :

- le Rapport financier annuel émis en application de l'article L. 451-1-2 I et II du Code monétaire et financier,
- le Rapport de gestion de Fromageries Bel arrêté par le Conseil d'administration en application des articles L. 225-100 et suivants et des articles L. 225-102-1 et suivants du Code de commerce (selon la loi « Grenelle II » de juillet 2010, amendée par la loi « Warsmann » de mars 2012), et
- le Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques émis en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Figurent au chapitre 7 les tables de concordance entre les rubriques du document de référence (Annexe I du Règlement européen n° 804/2004) et celles du Rapport financier prévu à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi que celles du Rapport de gestion prévu aux articles L. 225-100 et suivants et des articles L. 225-102-1 et suivants du Code de commerce (selon la loi « Grenelle II » de juillet 2010, amendée par la loi « Warsmann » de mars 2012).

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





# Présentation du Groupe et de ses activités

1

<b>1.1</b>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>6</b>
1.1.1	Une mission qui traduit les valeurs et l'ambition du Groupe Bel	6
1.1.2	Historique	6
1.1.3	Profil et activités du Groupe	7
1.1.4	Stratégie	7
1.1.5	Acteurs de la sphère commerciale du Groupe	9
1.1.6	Protection industrielle	10
1.1.7	Position concurrentielle	10
<b>1.2</b>	<b>Tendances du marché</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>Marchés et activités en 2014</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2015</b>	<b>14</b>
<b>1.5</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>15</b>
1.5.1	Dispositif industriel	15
1.5.2	Investissements	16
<b>1.6</b>	<b>Facteurs de risques et politique d'assurance</b>	<b>16</b>
1.6.1	Risques inhérents à l'activité	16
1.6.2	Risques industriels et liés à l'environnement	19
1.6.3	Risques liés aux systèmes d'information	19
1.6.4	Risques financiers	20
1.6.5	Risques juridiques	21
1.6.6	Risque de réputation	22
1.6.7	Assurances et couvertures des risques du Groupe	23

## LA MISSION DE BEL

Apporter du **sourire** dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait

PLUS DE  
**400 000**  
TONNES DE FROMAGE  
PRODUITES



**1,7**  
MILLIARD  
DE LITRES DE LAIT  
COLLECTÉS

**5** MARQUES CŒUR

REPRÉSENTENT PLUS DE **70 %**  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



**4** MARQUES

(La Vache qui rit®, Kiri®,  
Leerdammer®, Mini  
Babybel®) classées  
parmi le **TOP 20 DES  
PREMIÈRES MARQUES  
MONDIALES**  
DE FROMAGE\*



**414**  
FOURNISSEURS  
(hors achat lait)

évalués depuis 2011  
sur leur performance  
environnementale

ET PLUS DE **25**

MARQUES INTERNATIONALES ET LOCALES



PRÈS DE  
**11 000** COLLABORATEURS



**15** DES **28** SITES  
DE PRODUCTION\*\*  
CERTIFIÉS ISO 14001

**85 %**  
DES PRODUITS  
FABRIQUÉS DANS  
DES SITES CERTIFIÉS

selon les standards  
de la Global Food Safety  
Initiative\*\*\*

**27**



PROJETS EN FAVEUR  
DE L'ENFANCE

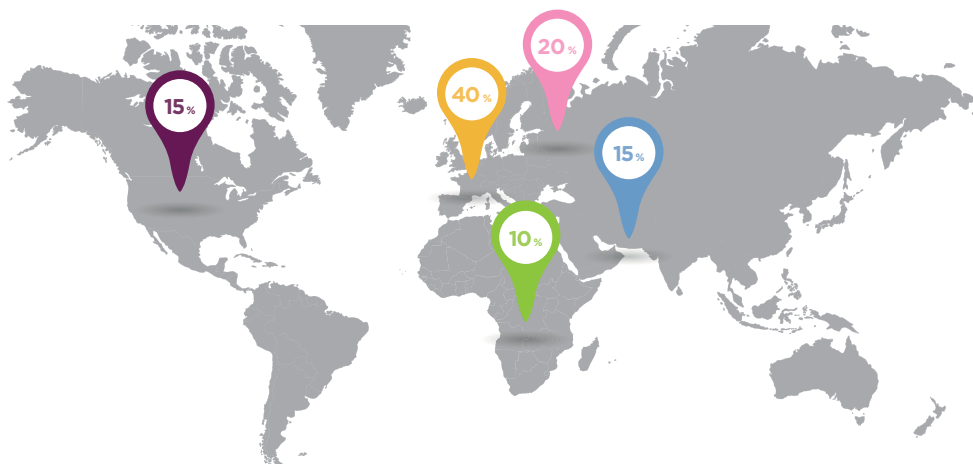
soutenus par la Fondation Bel en 2014

\* Étude Zénith International 2013. \*\* En activité. \*\*\* Standards de qualité et sécurité alimentaire.

## Répartition du chiffre d'affaires (en millions d'euros)

Dont plus de **58 %**  
générés par les ventes  
de fromages en portion  
individuelle

Plus de **17** MILLIARDS  
de portions de fromage  
commercialisées  
dans **130** PAYS



**33** pays  
d'implantation

Europe  
de l'Ouest  
**1 122** M€

Europe du Nord  
et de l'Est  
**552** M€

Amériques,  
Asie-Pacifique  
**419** M€

Proche et  
Moyen-Orient  
**402** M€

Grande  
Afrique  
**288** M€

Informations financières clés <sup>(a)</sup>

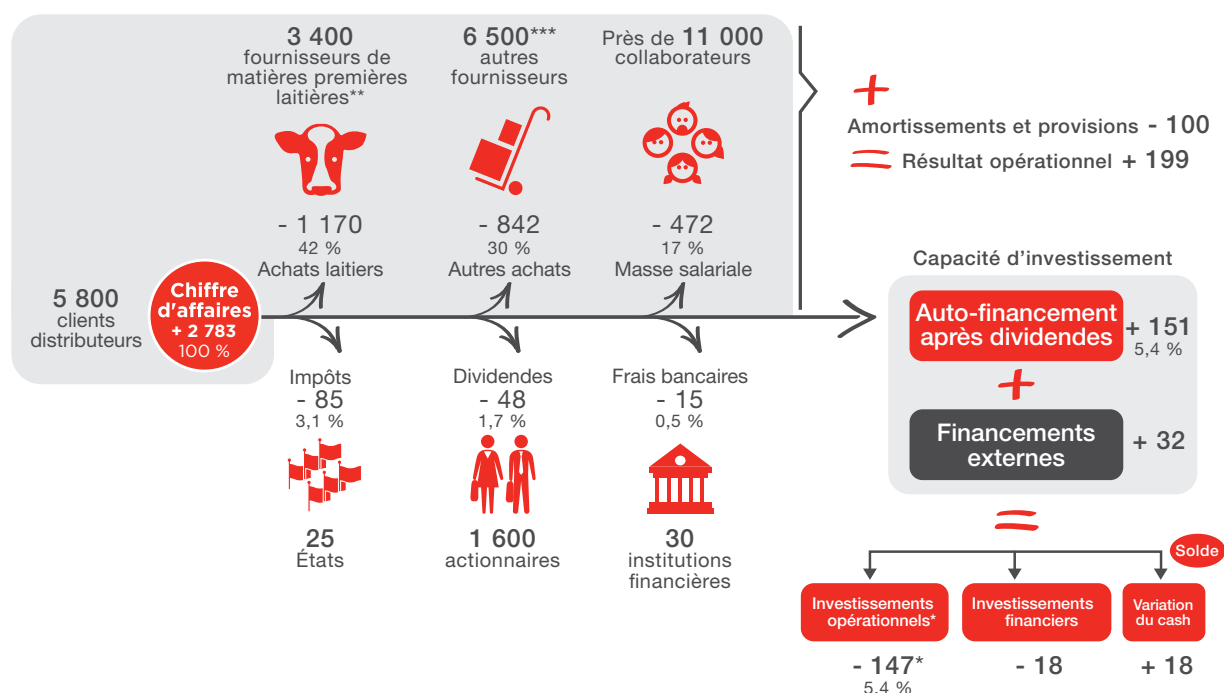
(en millions d'euros)	2014	2013	Variation (en %)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>2 783</b>	<b>2 720</b>	<b>2,3 %</b>
Marge brute	809	822	- 1,6 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	29,1 %	30,2 %	
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>199</b>	<b>234</b>	<b>- 15,0 %</b>
Dont : résultat opérationnel courant <sup>(b)</sup>	214	241	- 10,9 %
autres charges et produits non courants	(15)	(6)	
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE (en % du chiffre d'affaires)</b>	<b>7,2 %</b>	<b>8,6 %</b>	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>128</b>	<b>131</b>	<b>- 2,9 %</b>
Dont : part du Groupe	123	126	- 2,3 %
intérêts minoritaires	5	5	
dilué par action (en euros)	18,07	18,44	- 2,0 %
<b>(en millions d'euros)</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variation (en %)</b>
<b>TOTAL CAPITAUX INVESTIS</b>	<b>1 366</b>	<b>1 266</b>	<b>7,9 %</b>
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 285	1 198	7,3 %
intérêts minoritaires	14	14	0,0 %
dette financière nette	67	54	24,1 %
<b>Flux de trésorerie</b>			
Résultant de l'activité opérationnelle	180	234	- 23,1 %
Résultant des investissements	(117)	(145)	- 19,3 %
Résultant des opérations de financement	(45)	(32)	
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	

(a) Les autres informations financières et comptables, ainsi que les états financiers détaillés sont présentés au chapitre 4.

(b) Résultat des activités courantes en 2013.

## Partage de la valeur créée

En 2014, la valeur créée par les collaborateurs de Fromageries Bel a été partagée comme suit (en millions d'euros) :



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

\*\* 3 200 producteurs laitiers (hors fermiers ukrainiens) et 200 autres fournisseurs de matières premières laitières.

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

## 1.1 Présentation du Groupe

### 1.1.1 Une mission qui traduit les valeurs et l'ambition du Groupe Bel

Le Groupe Bel s'est fixé pour mission d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait. Au-delà de la qualité et du plaisir apporté par ses produits, le Groupe a depuis le début de son histoire considéré le sourire et l'enthousiasme comme des facteurs de succès.

Le développement du Groupe est fondé sur la conviction que les bienfaits du lait doivent être partagés avec le plus grand nombre. La portion La Vache qui rit est emblématique de cette mission. Elle a, au fil des décennies, accompagné l'éducation alimentaire de plusieurs générations d'enfants, en suscitant toujours le sourire et la bonne humeur. Elle participe à l'apport de nutriments essentiels à la croissance dans des zones géographiques variées, et a adapté sa composition à la diversité des attentes gustatives et des besoins nutritionnels des populations qui la consomment dans près de 130 pays.

Dès 2003, le Groupe Bel a adhéré au Pacte mondial des Nations unies, première étape dans sa démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

Pour exprimer sa mission, le Groupe Bel s'est donné en 2009 une identité visuelle et une signature, « Du sourire à partager », qui caractérisent l'esprit des collaborateurs du Groupe, l'engagement des femmes et des hommes qui en assurent le développement, et la personnalité de ses marques.

En 2014, le Groupe a réaffirmé ses valeurs pour s'assurer qu'elles sont le juste reflet de l'histoire, des ambitions et des engagements de Bel. Les trois valeurs – Audace – Bienveillance – Engagement – guident les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes et réunissent les équipes autour de façons de travailler et d'une culture commune.

Entreprise exigeante, toujours à la recherche de la performance, Bel fait confiance à ses équipes, les valorise et encourage l'esprit entrepreneurial de ses collaborateurs.

Fort de son histoire remarquable, de ses marques uniques et universelles et de l'engagement de ses équipes, le Groupe Bel regarde son avenir avec confiance et de grandes ambitions.

### 1.1.2 Historique

#### Naissance au cœur du Jura

En 1865, Jules Bel installe à Orgelet, dans le Jura, son commerce d'affinage et de négoce de comté. Après son décès en 1904, son fils Léon Bel reprend l'affaire.

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'industrie naissante du fromage prend son essor et Léon Bel pressent le potentiel du fromage fondu, bon, économique, facile à transporter et à conserver. Il se lance dans l'aventure industrielle et fonde en 1922 la société anonyme « Fromageries Bel ».

#### Plus qu'une marque de fromage

En 1921, il dépose la marque « La Vache qui rit » pour un produit absolument nouveau en France à l'époque, tant par sa recette originale et sa texture fondante que par sa présentation en portion individuelle et son format triangulaire.

C'est aussi lui qui a l'idée de donner tout de suite une vraie personnalité à ce produit, celle d'une vache rouge dotée d'une expression humaine, le rire. Il fait dessiner cette identité par le célèbre illustrateur animalier Benjamin Rabier. Depuis lors, la personnalité originale et attachante de La Vache qui rit lui permet d'entretenir une relation privilégiée avec les consommateurs, petits et grands, à travers le monde.

#### Fromager et publicitaire

En plus d'être fromager, Léon Bel est aussi un pionnier dans l'art de communiquer. Dès 1923, à une époque où la réclame semblait suffire à promouvoir un produit, La Vache qui rit descend dans la rue avec des affiches publicitaires à l'humour omniprésent et tisse une relation affective avec les consommateurs grâce à une présence originale sur les objets de la vie courante. Dès 1950, elle s'invite dans les foyers grâce à des films et messages publicitaires à la télévision, à la radio et au cinéma avant de rassembler sur internet une communauté de fans qui cherchent inlassablement à savoir pourquoi La Vache qui rit... rit.

Depuis sa naissance en 1921, La Vache qui rit, son image, son emballage et sa communication, n'ont cessé d'être modernisés afin de répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs.

Depuis 90 ans, elle fait partie de l'univers alimentaire mais aussi « culturel » des consommateurs.

#### Développement et expansion des Fromageries Bel

Le démarrage industriel et commercial de La Vache qui rit a lieu en 1924, lorsque Léon Bel installe dans la fabrique de Lons-le-Saunier les premiers pétrins de fonte et les machines à portions. Deux ans plus tard, il fait construire à Lons-le-Saunier une nouvelle usine moderne.



À partir de 1929, Léon Bel souhaite étendre son activité sur des marchés étrangers. Il installe les premières usines en Angleterre et en Belgique. Parallèlement, il s'attache à élargir la gamme de ses produits, donnant naissance notamment à Bonbel et Babybel. Il lance même le premier fromage sans matière grasse (nommé le « Forbon »), produit diététique avant l'heure.

En 1937, Robert Fiévet, gendre de Léon Bel, est nommé Directeur général de Fromageries Bel. Il en deviendra Président au décès de celui-ci en 1957, et conduira jusqu'en 1996 le développement national et international de Bel, marquant profondément son histoire.

### Essor international et croissance externe

Le fromage fondu présentait les qualités requises, d'homogénéisation et de conservation en particulier, pour devenir un aliment quotidien de diffusion internationale.

C'est pourquoi, à partir de 1929 et de la création de la première filiale de Fromageries Bel à l'étranger (Bel Cheese en Angleterre), plus rien n'arrêtera l'essor des produits Bel en Europe, en Amérique du Nord, en Afrique, au Proche et Moyen-Orient et en Asie-Pacifique.

Un succès porté par l'esprit d'innovation cher à Bel : après La Vache qui rit, c'est au tour des marques Bonbel, Babybel, Kiri, Sylphide, Apéricube, Mini Babybel, Pik et Croq, etc, de faire leur apparition sur le marché.

Le développement du Groupe Bel à l'international s'appuie sur trois axes de croissance :

- le développement de nouveaux produits, sous les marques internationales historiques du Groupe et sous des marques nationales spécifiques ;
- l'expansion géographique, avec la création de filiales de commercialisation à travers le monde puis l'implantation de centres de production au plus près des lieux de consommation. En 2014, Bel inaugure la nouvelle usine de production de Mini Babybel aux États-Unis, premier marché mondial de la marque pour soutenir sa croissance américaine. Ainsi Bel compte aujourd'hui 33 pays d'implantation et 28 sites de production ;
- la croissance externe, avec l'acquisition au fil du temps d'entreprises fromagères à travers le monde. Bel a ainsi acquis, entre autres, les sociétés du Groupe néerlandais Leerdammer en 2002 et les activités relatives à la marque Boursin en janvier 2008. En 2013, l'acquisition de la marque espagnole « Tranchettes » positionne La Vache qui rit en leader du fromage fondu en Espagne.

### 2015

Le Groupe Bel réunit ses équipes parisiennes à Suresnes et installe son siège social sur un lieu unique à même de l'accompagner dans son développement.

## 1.1.3 Profil et activités du Groupe

Bel est un groupe familial international piloté par la cinquième génération de dirigeants familiaux. Son modèle économique est uniquement concentré sur le fromage et le Groupe est un leader mondial du fromage en portion.

Sa croissance repose notamment sur la puissance de ses marques cœur La Vache qui rit, Kiri, Mini Babybel, Leerdammer et Boursin, leaders sur leurs marchés, et la répartition géographique de ses activités.

Le Groupe Bel, avec un portefeuille de plus de 25 marques internationales et locales commercialisées dans près de 130 pays, s'adapte à la diversité des modes de consommation dans le monde.

L'engagement de près de 11 000 collaborateurs, répartis dans une trentaine de pays d'implantation et 28 sites de production, contribue à la stratégie de croissance du Groupe qui conjugue vision à long terme, performance durable et croissance à l'international.

## 1.1.4 Stratégie

La stratégie de croissance « durable » du Groupe repose sur le développement des marques cœur, l'innovation et l'engagement des équipes : trois leviers qui ont permis à Bel de se hisser à la 3<sup>e</sup> place mondiale des fromages de marque (*Sources : Étude Zénith International 2013*).

### Le déploiement géographique des marques cœur

Les cinq marques cœur de Bel sont la priorité du modèle de développement du Groupe. Elles sont chacune à leur manière un vecteur de valeurs toujours parfaitement en phase avec les attentes des consommateurs en matière d'alimentation : des produits apportant un plaisir sain et de la bonne humeur, avec une dose d'impertinence.

La puissance de ces marques, associée à des formes produits originales, conduit à envisager un potentiel de développement géographique toujours très important à l'avenir.

Ce développement se fera suivant deux axes :

- le déploiement des marques dans des territoires où Bel opère déjà avec d'autres marques ;
- la conquête de nouveaux marchés.

Le déploiement des marques sur les marchés où Bel opère déjà pourra nécessiter la mise en œuvre de solutions innovantes en matière de processus de production, de recettes et d'emballages, sur lesquelles le Groupe travaille déjà.

Le Groupe Bel continue d'entretenir et de développer ses fondamentaux dans l'ensemble des zones géographiques :

- une compréhension fine des marchés qui permet une extension des gammes produits ;
- une approche audacieuse du marketing et de la distribution qui fait des produits Bel, des produits attractifs, visibles et accessibles ;
- une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité associée à la maîtrise de l'outil industriel, support de la croissance du Groupe.

La conquête de nouveaux territoires repose sur une démarche structurée de compréhension de l'attractivité des marchés et de la capacité du Groupe à s'implanter rapidement et fortement, conduisant à une soigneuse priorisation des opportunités sur l'ensemble des zones où Bel opère. Un niveau de ressources significatif sera ainsi affecté aux relais de croissance pour l'avenir.

À titre d'illustration, la création en 2015 d'une zone Asie-Pacifique autonome aux côtés des cinq autres zones géographiques du Groupe, s'inscrit dans cette démarche.

Enfin, la conquête de nouveaux consommateurs implique de travailler plus activement sur l'accessibilité des produits du Groupe au plus grand nombre.

## L'innovation

L'esprit d'innovation est au cœur du développement des marques Bel, nourri par l'audace, l'une des trois valeurs du Groupe. Bel œuvre chaque jour afin de créer les conditions pour que l'innovation reste un état d'esprit permanent chez l'ensemble de ses collaborateurs.

Cet esprit est ancré dans les gènes du Groupe Bel. Le Groupe stimule la responsabilisation des équipes à tous les niveaux hiérarchiques et encourage l'anticipation, la créativité, l'expérimentation, la prise de risques calculés et l'esprit d'entreprendre.

La capacité à innover est à l'origine des grandes marques et des produits phares du Groupe, tels La Vache qui rit, Apéricube, Babybel ou Kiri. Les marques Leerdammer ou Boursin, plus récemment acquises, incarnent elles aussi cet état esprit.

L'innovation produit au sein du Groupe Bel est protéiforme :

- **l'animation des gammes existantes** : les lancements réguliers de produits permettent d'enrichir l'offre faite aux consommateurs du Groupe et s'inscrivent dans des occasions et usages existants pour mieux couvrir les attentes consommateurs, avec par exemple de nouvelles saveurs développées par les marques Leerdammer, Boursin et Apéricube ;
- **la rénovation des produits** : les évolutions en termes d'emballages pour améliorer la fonctionnalité et réduire l'impact environnemental, ou encore des recettes afin de renforcer les qualités nutritionnelles et d'offrir la meilleure expérience de consommation, assurent au Groupe la préférence des consommateurs ;

- **l'élargissement des gammes** : le Groupe Bel se positionne sur les trois secteurs en croissance du fromage, *spread – snack – slice* (à tartiner – snacks – tranches). Le développement de produits inédits pour créer de nouveaux usages et occasions de consommation et accroître l'offre Bel sur ces segments est une priorité.

En 2014, le Groupe a réaffirmé le rôle clé de l'innovation pour accompagner la croissance en nommant la Vice-Présidente Recherche et Innovation au sein du Comité de direction. La Direction a aussi fait évoluer son organisation pour répondre au mieux à ses enjeux et accélérer la mise en œuvre de sa stratégie. Les activités sont pilotées principalement par trois structures :

- le marketing, qui s'attache à comprendre les besoins fondamentaux des consommateurs et des clients, les usages et les occasions de consommation des différentes catégories, ainsi qu'à anticiper leur évolution sur les principaux marchés du Groupe. L'excellence dans ce domaine de compréhension des attentes d'aujourd'hui et de demain en fonction des modes de vie est un facteur essentiel de succès. Elle s'appuie sur des outils innovants, pour identifier les tendances qui impacteront les modes de consommation et les besoins des consommateurs. Ce sont aussi l'observation poussée des comportements des consommateurs en situation réelle à des moments clés de la journée, de la semaine ou de l'année, l'écoute active de leurs échanges et points de vue sur les réseaux sociaux, la sociologie ou encore l'étude fine des attentes et évaluations sensorielles des produits qui nourrissent cette expertise ;
- la Recherche et l'Innovation disposent de compétences techniques larges dans les domaines des technologies fromagères et des sciences fondamentales appliquées (génie alimentaire, microbiologie, physico-chimie, etc.). Elles mettent au point de nouvelles technologies, recettes et emballages, créant ainsi des barrières technologiques ainsi que des avantages compétitifs durables à nos marques cœur. Les marques locales bénéficieront ensuite dans un timing maîtrisé des progrès des nouvelles technologies, recettes et emballages développés pour les marques cœur. Plus d'une centaine de chercheurs ingénieurs et techniciens travaillent dans trois centres de R&I ;
- les équipes industrielles créent les conditions nécessaires pour réaliser les innovations dans l'ensemble des sites de production à travers le monde. Les innovations liées aux procédés de fabrication s'ajoutent aux innovations visibles par le consommateur et permettent au Groupe Bel de garder un temps d'avance sur la concurrence.

Le Groupe collabore également avec des universités, des organismes de recherche publics spécialisés et des fournisseurs sélectionnés.

Bel consacre près de 1 % de son chiffre d'affaires à ses activités globales de recherche et développement.

## L'engagement des collaborateurs

Groupe familial, Bel est ancré dans une dynamique de croissance maîtrisée et pérenne portée par les 11 000 collaborateurs dans le monde. Leur engagement est au cœur de la politique ressources humaines qui favorise la responsabilisation, l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

La Charte sociale *People First* partagée avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe fédère l'Entreprise, ses managers et ses collaborateurs autour de quatre priorités visant à assurer le développement de l'Entreprise et de ses équipes : Être bien au travail – Responsabiliser chacun – Grandir ensemble – Partager nos succès.

Les trois valeurs Audace – Engagement – Bienveillance sont représentatives du caractère unique de Bel. Elles constituent pour chacun des collaborateurs un socle commun auquel se référer :

- l'audace est la condition du *leadership* du Groupe et permet à tous les collaborateurs d'agir et de prendre des décisions dans un monde complexe et incertain. L'agilité des organisations et l'enthousiasme des équipes favorisent la remise en cause et la créativité. L'audace de Bel nourrit ainsi l'innovation et la performance dans tous ses métiers ;

- l'engagement s'inscrit dans la responsabilité individuelle et collective vers l'excellence opérationnelle, mais aussi dans l'intégration des attentes de toutes ses parties prenantes : collaborateurs, consommateurs, partenaires, institutions, clients et fournisseurs. Le Groupe contribue à l'atteinte de ses ambitions par le développement des compétences, l'exigence de la qualité et le respect de l'environnement ;

- la bienveillance est un état d'esprit qui guide les relations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise et s'inscrit dans sa signature « *Sharing smiles* ». Le Groupe croit à la force de relations de proximité, simples, exigeantes mais justes, et crée un climat de confiance et de respect qui fait grandir, donne envie d'agir et permet le succès. À l'image de ses marques, Bel est convaincu de l'impact de l'optimisme et de l'enthousiasme, facteurs de transformation positive de la société.

L'harmonisation des pratiques de ressources humaines et le partage d'une approche commune de gestion de la performance et de développement des talents au sein de toutes les entités favorisent également l'engagement des collaborateurs à travers le monde.

## 1.1.5 Acteurs de la sphère commerciale du Groupe

### Clients, Distributeurs

Dans tous les pays où il est présent, le Groupe Bel recherche une diffusion, une présence et une visibilité optimales de ses produits à travers l'ensemble des canaux de distribution disponibles localement. La politique commerciale menée est adaptée à chaque pays et à chaque circuit, afin de répondre efficacement aux besoins de chacun des marchés et à la position de la concurrence. Cette politique intègre en outre une coordination importante entre les différents pays et prend en compte la dimension internationale des plus gros distributeurs mondiaux.

En Europe et en Amérique du Nord, le système de distribution est organisé autour de grandes enseignes de distribution, composées d'entreprises appartenant à un groupe de distribution, de grossistes ou encore pour la première également d'entrepreneurs indépendants.

Les grandes enseignes de distribution disposent de centrales d'achat avec lesquelles Bel conclut des accords pour la vente de ses produits. Ces accords font l'objet de négociations dans le cadre des réglementations locales applicables et sont généralement annuels. Dans ce modèle, le niveau de concentration de la distribution varie selon les marchés. Ce modèle se retrouve de façon plus marginale sur les marchés dits émergents.

Sur les marchés dits émergents ou en développement, le Groupe conclut des accords avec des distributeurs-importateurs qui achètent les produits pour les commercialiser sur les circuits traditionnels (grossistes, épiceries, revendeurs à la portion...). Ces accords comportent également des dispositions en matière d'animation commerciale adaptée aux circuits locaux. Généralement le Groupe conclut des accords-cadres de collaboration de longue durée qui font l'objet d'une revue annuelle sur les objectifs.

Dans tous les cas, au delà des accords entérinés, la faculté de répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires. Ainsi dans certains pays, l'augmentation des tarifs est soumise à une autorisation des autorités.

L'activité commerciale dans une zone géographique donnée peut être développée à la fois au travers des filiales du Groupe ou par le biais d'importateurs ou de distributeurs avec lesquels Bel a construit des relations de confiance de long terme. Les filiales sont animées et coordonnées par la Direction de la zone.

Des structures spécifiques dédiées à l'animation, à la formation et au suivi de l'activité des importateurs et/ou distributeurs de Bel sont mises en place, ce qui lui permet, même lorsqu'il n'a pas de filiale dans un pays, de suivre le marché au plus près d'un point de vue marketing et commercial et d'assurer une plus grande proximité auprès de ses distributeurs.

La distribution des produits Bel se fait également dans les collectivités, restaurants, stations-service ou points de consommation servis par des grossistes spécialisés dans le canal « Food Service ». Ces clients sont gérés par une organisation commerciale spécifique, qui a depuis longtemps développé un savoir-faire permettant aux marques du Groupe d'être très présentes « hors du foyer ».

Le e-commerce, comprenant notamment les sites marchands des clients distributeurs, représente aujourd'hui également un canal de distribution important pour les marques du Groupe, qui y sont de plus en plus présentes.

## Fournisseurs

Les besoins du Groupe Bel en matière d'achats nécessaires à la production correspondent :

- aux matières premières alimentaires, notamment le lait, la poudre de lait, les matières grasses, les fromages de première transformation et les ingrédients. Le lait et les produits laitiers (fromages, beurre et poudres) constituent, en valeur, la principale matière première achetée par le Groupe. Des contrats sont signés avec des producteurs ou des coopératives pour la fourniture du lait dans les pays où le Groupe Bel fabrique des fromages à partir de lait liquide (France, Pays-Bas, États-Unis, Portugal, Slovaquie, Ukraine...). Les fromages fondus sont fabriqués essentiellement à partir de fromage, de beurre et de poudre de lait. En matière d'approvisionnement en lait frais, le dimensionnement des zones de collecte est adapté aux stricts besoins et se fait près des sites de production.

Pour la poudre de lait, le fromage et le beurre qui entrent dans la composition des fromages fondus, l'approvisionnement est réalisé au sein de l'Union européenne dans le cadre de la PAC pour les usines européennes, sur le territoire américain pour les usines américaines et au niveau mondial pour les autres territoires.

- aux matières nécessaires à l'emballage des produits finis, l'emballage primaire (aluminium, plastique, papier) et l'emballage secondaire (carton à emboutir, carton ondulé). Les achats d'emballages sont réalisés de façon centralisée pour les familles stratégiques correspondant à des marchés mondiaux

et au travers des programmes d'achats locaux coordonnés au niveau du Groupe Bel pour les familles ne permettant pas une globalisation de l'approche.

Pour les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en mettant en place des plans de contingence.

- aux énergies, qui représentent une part plus limitée des achats de Bel.

Sur les trois dernières années, le Groupe a mené une démarche visant à sécuriser une part importante (de l'ordre de la moitié) de ses approvisionnements et l'accès aux volumes nécessaires à son activité par la mise en place d'accords-cadres annuels ou pluriannuels avec un nombre restreint de fournisseurs stratégiques.

## Consommateurs

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

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

(Pour plus d'informations, paragraphe 2.5 « Les portions » et 2.6 « La confiance dans les marques »).

### 1.1.6 Protection industrielle

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

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

Le Groupe Bel est propriétaire de brevets et a développé un important savoir-faire et des technologies liées à ses produits, à ses procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et à l'exploitation de procédés spécifiques nécessaires à son activité.

### 1.1.7 Position concurrentielle

L'essentiel de l'activité du Groupe Bel est la production et la distribution de fromage. Le Groupe déploie sa stratégie de deux manières :

- dans les « marchés de niche », le Groupe vise le *leadership* des segments sur lesquels il opère, qui représentent en général une petite partie du marché du fromage. Il s'agit par exemple des marchés d'Europe de l'Ouest, d'Europe du Nord et de l'Est et d'Amérique du Nord ;
- dans les « marchés de masse », où l'offre est plus concentrée, les segments sur lesquels le Groupe opère représentent le cœur du marché. Avec ses marques, Bel occupe ou vise le *leadership* de ces segments, et par conséquent du marché. Il s'agit par exemple des marchés d'Afrique ou de marchés au Moyen-Orient.

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

La tendance générale, en 2014, reste dominée par des mouvements de concentration et d'internationalisation des acteurs.

## 1.2 Tendances du marché

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

- **le plaisir**, au sein duquel existent plusieurs sous tendances : la recherche d'expériences multisensorielles, le besoin de respect de la tradition culinaire tout en la réinventant, la sophistication, ou encore la découverte ethnique et la fusion de différentes cultures alimentaires ;
- **la santé et le bien-être** deviennent une préoccupation majeure. Cette tendance couvre une gamme large de bénéfices, allant de la nutrition douce à des promesses fonctionnelles parfois très pointues. Le développement des bénéfices santé/bien-être répond à des changements structurels de la société moderne, tels que la montée de l'obésité, la recherche du bien-être ou les enjeux de la malnutrition ; (pour plus d'informations, voir paragraphe 2.5. « Les portions ») ;
- **la praticité** se retrouve dans la facilité d'usage, le format en portion et la possibilité d'une utilisation plus nomade ;
- **la sécurité-traçabilité des produits** (pour plus d'informations, voir paragraphe 2.6.1 « Qualité, sécurité et traçabilité »).

Les gammes des produits Bel s'attachent à répondre à ces quatre tendances, tout en veillant d'abord à la satisfaction des consommateurs, marché par marché. En effet, ces tendances ne pèsent pas le même poids selon les pays, et la question de l'obésité infantile, notamment, peut prendre plus ou moins d'importance en fonction des situations locales et des politiques de santé prônées par les autorités.

Le Groupe Bel est convaincu qu'une tendance de fond existe sur la réconciliation du plaisir et de la santé, qui ne sont plus antinomiques, mais bien attendus dans un même produit : il s'agit de se faire plaisir en se faisant du bien. Demain encore plus qu'aujourd'hui, chacun parlera de « bien manger » pour atteindre cet « état complet de bien-être physique, mental et social », auquel se réfère l'Organisation mondiale de la santé. L'identité des marques du Groupe et leur personnalité reflètent

bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfices organoleptiques (liés au goût), nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent. Ainsi, La Vache qui rit apporte aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants toute la gourmandise issue du lait avec simplicité et optimisme. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte dure et se montre « irrésistible ».

### Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2014

L'environnement économique est resté incertain en 2014, avec des signes de reprise dans certains pays développés mais une croissance encore ralentie dans les pays émergents et en développement.

Au total, la croissance mondiale est restée faible et inégale.

La croissance très modeste observée en Europe n'a globalement pas permis de réduire le niveau du chômage qui est resté à des sommets historiques, en particulier en Europe du Sud.

L'instabilité sociale et politique observée dans un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère, comme au Proche et Moyen-Orient ou en Ukraine, s'est accrue.

Enfin, le prix des matières premières laitières a poursuivi au premier semestre 2014 la tendance haussière entamée en 2013. Malgré la décélération relevée sur le dernier quadrimestre, le prix moyen des matières premières sur l'année est resté très sensiblement supérieur à celui observé en 2013.

Cette situation, peu propice au développement de la consommation, a ralenti la croissance des volumes vendus et conduit le Groupe à poursuivre sa politique de hausse de prix sélective.

Le niveau des stocks est resté correctement maîtrisé.

## 1.3 Marchés et activités en 2014

Le Groupe a subi une forte hausse des prix des matières premières depuis le milieu de l'année 2013, malgré une décélération amorcée au cours du dernier quadrimestre 2014, et les parités de change ont globalement été négatives au cours de l'exercice.

Les ajustements tarifaires mis en œuvre et toutes les mesures engagées afin d'améliorer l'efficacité des opérations n'ont pas suffi à couvrir totalement ces effets négatifs. Ainsi, le résultat opérationnel du Groupe, à 199 millions d'euros, s'inscrit en recul de 15,0 % par rapport à celui de 2013.

Il intègre des charges non courantes pour 15,3 millions d'euros, contre 6,4 millions en 2013. Le Groupe a en effet enregistré dans les comptes de l'exercice 2014 les conséquences financières liées à la décision de déménagement du siège social en 2015.



Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par zone géographique ont évolué comme suit :

	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013		Variation	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
<i>(en milliers d'euros)</i>						
Europe de l'Ouest	1 122	119	1 073	121	4,5 %	- 1,0 %
Europe du Nord et de l'Est	552	3	597	13	- 7,5 %	- 75,4 %
Amériques, Asie-Pacifique	419	17	417	36	0,4 %	- 52,1 %
Grande Afrique	288	28	272	30	5,8 %	- 6,5 %
Proche et Moyen-Orient	402	32	361	36	11,6 %	- 10,1 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 783</b>	<b>199</b>	<b>2 720</b>	<b>234</b>	<b>2,3 %</b>	<b>- 15,0 %</b>

### En Europe de l'Ouest

Le chiffre d'affaires sur la zone s'inscrit en 2014 à 1 122 millions d'euros, soit une progression hors effet de change de 4,1 % par rapport à 2013, dans un contexte économique toujours difficile et sur un marché du fromage en décroissance.

Cette performance démontre, tout au long de l'exercice, l'efficacité des politiques commerciales mises en œuvre au sein des marchés de la zone, et en particulier le dynamisme des marques cœur. Celles-ci progressent et développent leur part de marché dans l'ensemble des pays pour la quatrième année consécutive. La position de Bel sur ses catégories stratégiques, le segment des tranches, du tartinable et en particulier du *snacking*, s'est largement renforcée grâce à des investissements publicitaires conséquents et à une forte activation en magasin.

Ainsi, on constate une croissance record de Mini Babybel, plus particulièrement en France, mais aussi en Italie, en Espagne et au Portugal. Une forte croissance de la marque en Europe de l'Ouest depuis 2011, dynamisée par une nouvelle campagne publicitaire et des opérations de théâtralisation dans les points de vente.

Leerdammer affiche également une croissance de ses ventes en 2014, particulièrement sur le segment des tranches, grâce à un programme solide d'innovations. Le développement de la marque a été particulièrement significatif en France, au Royaume-Uni et en Suisse.

Kiri poursuit le développement de son usage grâce à une plateforme culinaire et des recettes uniques faciles à élaborer en famille, relayée par une campagne de communication intitulée « Cuisine à 4 mains ».

La Vache qui rit affiche une croissance soutenue grâce à la réactivation de la marque Pik et Croq. Le succès a été au rendez-vous en Espagne, au Portugal et en France, avec un développement des volumes remarquable.

Les ventes de Boursin sont stables par rapport à 2013, même si certains produits de la gamme faisant l'objet d'une stratégie de priorisation, comme Les roulés de Boursin, ont enregistré une forte progression de leurs ventes.

La croissance de l'Europe de l'Ouest est dynamisée par les ventes en France, marché historique du Groupe qui représente environ la moitié de l'activité de la zone.

La très forte hausse des matières premières sur l'année a fragilisé la marge commerciale, mais le Groupe a maintenu le développement de ses investissements publi-promotionnels afin de soutenir la croissance de ses marques.

Grâce aux efforts de productivité industrielle et opérationnelle déployés, le résultat opérationnel de la zone s'inscrit à 119 millions d'euros en 2014, contre 121 millions en 2013.

### En Europe du Nord et de l'Est

Le chiffre d'affaires de la zone Europe du Nord et de l'Est s'élève à 552 millions d'euros en 2014, contre 597 millions en 2013, en baisse de 4,5 % hors effet de change, dans un contexte difficile marqué par des incertitudes géopolitiques et sécuritaires en Ukraine.

Les pays de la zone ont enregistré des résultats contrastés. L'Allemagne, premier marché de la zone, a été affecté par la hausse des cotations des matières premières, qui a entraîné une réduction des volumes promotionnels. En Ukraine, premier marché de La Vache qui rit dans la zone, le contexte géopolitique et la dévaluation de la monnaie locale (hryvnia) impactent directement l'activité.

Les marchés d'Europe centrale, qui font face à une forte pression concurrentielle sur le segment des fromages fondus, sont stables et dynamisés notamment par la marque locale slovaque Karichka.

Les marchés d'Europe du Nord continuent leur progression avec une croissance des ventes remarquable par rapport à 2013.

Les marques cœur enregistrent elles aussi des résultats contrastés.

Mini Babybel affiche une progression de ses volumes et réalise des performances prometteuses dans tous les pays de la zone, en particulier dans les pays scandinaves et en Hollande où elle enregistre une croissance à deux chiffres.

Leerdammer enregistre une baisse en volumes fortement liée à la baisse des investissements promotionnels en Allemagne. La marque a en contrepartie bénéficié d'investissements promotionnels importants pour son lancement réussi en Suède et au Danemark. Elle a également séduit les consommateurs allemands avec son nouveau produit « Leerdammer Snack ».

Le marché du *snacking* se développe sur tous les marchés de la zone et confirme le potentiel et la performance des marques, Mini Babybel et Leerdammer sur ce segment stratégique de Bel.

La Vache qui rit, soutenue par des investissements pour maintenir ses positions en Ukraine, connaît une baisse de ses volumes directement liée à la situation géopolitique locale.

L'année 2014 aura été marquée par le durcissement des relations commerciales et la très forte volatilité du cours des matières premières, liée à l'embargo russe sur les produits laitiers provenant notamment de l'Union européenne.

Par ailleurs, les difficultés rencontrées dans le développement des activités en Ukraine ont conduit le Groupe à déprécier le reliquat des actifs installés dans ce pays pour 3,2 millions d'euros en 2014.

Ainsi, le résultat opérationnel, à 3 millions d'euros pour l'exercice 2014, s'inscrit en baisse significative par rapport à celui de 2013 qui s'établissait à 13 millions d'euros.

### Aux Amériques, Asie-Pacifique

L'année 2014 marque la reprise de la croissance, avec une hausse de 2,4 % du chiffre d'affaires hors effet de change, sur les marchés de la zone.

Cette croissance est portée principalement par les marchés d'Amérique du Nord, avec une progression des ventes au Canada et aux États-Unis. La situation est plus contrastée au sein des pays de la région Asie-Pacifique, avec une baisse globale des niveaux de consommation sur deux marchés porteurs de la zone, le Japon et le Vietnam. Le marché japonais est également confronté à la faiblesse du yen et à une hausse de la réglementation tarifaire.

Aux États-Unis, la croissance reprend avec une hausse portée principalement par Mini Babybel. La marque voit ses volumes de ventes augmenter, notamment grâce à une nouvelle campagne publicitaire axée sur la lunch-box. On note cette tendance forte sur un marché où les consommateurs recherchent de plus en plus des produits adaptés à un *snacking* sain. L'usine de Brookings, après un démarrage réussi en juillet 2014, permettra de disposer d'une capacité de production locale accrue pour accompagner la croissance de la marque sur le territoire. En parallèle, le repositionnement de La Vache qui rit sur le « *snacking* en pleine conscience » et un plan de relance audacieux permettent un rebond de ses ventes. Les marques locales contribuent elles aussi à la croissance de la zone, dynamisées par Price's et Merlts.

Le marché canadien poursuit sa progression pour la septième année consécutive. Cette progression est portée par une croissance à deux chiffres des ventes pour Boursin, favorisée par le renouvellement de sa campagne publicitaire. Le succès significatif de Boursin confirme la pertinence des plans marketing et commerciaux déployés pour ce produit « plaisir » et synonyme de convivialité.

En Amérique latine, les ventes de 2014 sont en retrait par rapport à 2013, avec une année de transition pour le Mexique et des difficultés d'importation au Brésil, en Argentine et au Venezuela.

Au sein de la zone Asie-Pacifique, la Chine, l'Australie et la Corée affichent une tendance positive.

Le Vietnam enregistre une baisse de ses volumes de ventes dans un contexte de baisse globale de la consommation.

Enfin, le Japon voit ses ventes en volume diminuer. Bel Japon a modifié son approche logistique - distribution et a noué un partenariat de production locale, pour produire au plus près des consommateurs et garantir une qualité optimale de ses produits.

La zone Amériques, Asie-Pacifique est scindée en 2015. La région Asie-Pacifique devient ainsi une zone à part entière, avec une organisation dédiée visant à accélérer le développement du Groupe sur ces marchés à fort potentiel de croissance.

Le résultat opérationnel de la zone s'élève à 17 millions d'euros en 2014, contre 36 millions d'euros en 2013, sous l'effet en particulier de la volatilité du cours des devises et du support apporté au repositionnement commercial dans certains marchés de la zone.

### En Grande Afrique

Le chiffre d'affaires de la zone, à 288 millions d'euros en 2014 contre 272 millions d'euros en 2013, s'inscrit en progression de 6,6 % hors effet de change, dans un contexte de ralentissement de la croissance économique en Afrique.

Le Groupe consolide sa position de leader sur les principaux marchés de la zone, malgré un recul de la dynamique de consommation en Afrique du Nord et l'impact de l'épidémie Ebola en Afrique de l'Ouest.

Les marchés algériens et marocains demeurent les marchés phares de la zone, avec en 2014 un renforcement du *leadership* de Bel au Maroc et une performance remarquable de l'Algérie, qui affiche une croissance à deux chiffres de son activité par rapport à 2013.

Cette performance globale est portée par les marques cœur La Vache qui rit et Kiri, mais aussi par les marques locales. Ces résultats confirment la pertinence des actions d'activation des marques au sein de la zone ainsi que la dynamique de croissance des blocs, avec par exemple « La Vache qui rit Chef » en Algérie et la politique d'innovations produit, notamment grâce au lancement de « La Vache qui rit bloc » au Maroc.

La zone Grande Afrique poursuit en 2014 sa dynamique de croissance et consolide sa rentabilité malgré un fort impact négatif du coût des matières premières et du change, compensé notamment par la valorisation tarifaire et les gains de productivité industrielle et *Supply Chain*.

Ainsi le résultat opérationnel de 2014 à 28 millions d'euros est proche de celui de 2013 qui s'établissait à 30 millions d'euros.

### Au Proche et Moyen-Orient

L'année 2014 a été une année de confirmation des fondamentaux de croissance rentable de la zone Proche et Moyen-Orient. En effet, dans un contexte d'instabilité politique dans certains pays et d'enjeux sécuritaires dans d'autres, le chiffre d'affaires s'affiche en nette progression avec une hausse de 12,3 % par rapport à 2013 à taux de change comparables. Il s'établit pour l'exercice à 402 millions d'euros, contre 361 millions en 2013.

Tous les marchés de la zone s'inscrivent dans une tendance positive, avec notamment de fortes croissances du chiffre d'affaires dans les pays du Levant, où l'activité progresse avec des performances remarquables dans l'ensemble des pays. Dans le Golfe, et en particulier en Arabie Saoudite, le Groupe stabilise ses parts de marché.

La progression de l'activité a été portée par des investissements marketing conséquents mais aussi par une politique d'innovation dynamique avec le déploiement d'offres prometteuses telles que Kiri Labneh et Kiri spread en Égypte, en Libye et dans les pays du Moyen-Orient et le lancement de la nouvelle Méga portion Picon au Liban.

L'augmentation significative des capacités de production en Turquie et les programmes d'optimisation de productivité et d'excellence opérationnelle au sein des sites de la zone ont également soutenu la croissance.

Un programme de développement commercial a été déployé et a permis de renforcer les positions de Bel dans le Golfe et les pays du Levant.

La croissance de l'activité du Groupe au Proche et Moyen-Orient est portée par l'adéquation des produits aux besoins des consommateurs, notamment avec les marques cœur La Vache qui rit et Kiri en format portions ou barquette. Les marques locales ont également contribué à la croissance.

Dans un contexte de forte volatilité et d'incertitudes, l'agilité et la réactivité des équipes, mais aussi l'optimisation de l'organisation et des coûts logistiques, ont permis de soutenir la croissance rentable de la zone.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'inscrit à 32 millions d'euros en 2014, contre 36 millions en 2013.

### **Événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2014**

En dehors des éléments décrits aux paragraphes précédents, il n'y a pas d'événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2014.

## **1.4 Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2015**

Le contexte économique pourrait s'éclaircir avec une reprise modérée de l'activité projetée dans les pays avancés.

Cette tendance pourrait être favorisée par la baisse du prix du pétrole observée depuis quelques mois.

La croissance en Europe devrait néanmoins rester modeste et inégale. De nombreuses économies européennes restent en effet affectées par un niveau élevé de dette, par les mesures d'austérité mises en œuvre pour endiguer les déficits et par des taux de chômage élevés.

La croissance des pays émergents et en développement devrait rester stable, ralentie par la faiblesse des pays exportateurs de produits de base et par des perspectives de développement moins favorables en Asie.

Dans ces conditions, la reprise de la croissance mondiale anticipée demeure donc fragile comme le montrent les révisions régulières de croissance de certaines économies.

Le prix des matières premières laitières pourrait être influencé par la poursuite de l'embargo russe sur les produits alimentaires et la fin des quotas laitiers en Europe prévue pour le printemps 2015.

Le rapprochement des centrales d'achat en France et au niveau européen pourrait complexifier encore davantage les relations avec la grande distribution.

La forte volatilité des parités monétaires pourrait continuer à impacter la rentabilité des activités, le Groupe ayant environ la moitié de son activité en dehors de la zone euro, avec une exposition marquée en dollars américains.

Enfin, la conjoncture géopolitique et sociale dans certains marchés des zones Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique reste sensible, avec des situations parfois très instables. Le contexte en Ukraine reste à surveiller avec attention.



## 1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

### 1.5.1 Dispositif industriel

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

Le système de production du Groupe Bel se développe autour d'usines qui assurent l'approvisionnement à la fois des marchés locaux, mais également de l'exportation. Il est constitué d'unités importantes à vocations régionales et internationales (dix usines

assurent 80 % environ de la production totale), ainsi que d'unités plus petites vouées aux marchés locaux.

La politique du Groupe Bel est de posséder ses propres usines de production tout en faisant appel dans quelques cas à la sous-traitance (au Canada, aux États-Unis, en Allemagne, en Australie et au Japon).

Au 31 décembre 2014, les 28 sites de production en activité se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
Europe de l'Ouest	12	France	Cléry-Dun-sur-Meuse
			Dole
			Lons-le-Saunier
			Croisy-sur-Eure
			Sablé-sur-Sarthe
			Évron
			Mayenne
			Vendôme
			Ulzama
			Ribeira Grande
Europe du Nord et de l'Est	7	Pays-Bas	Covoadà
			Vale de Cambra
			Wageningen
			Dalfsen
			Schoonrewoerd
			Chorzele
			Michalovce
			Shostka
			Zeletava
Grande Afrique	2	Maroc	Tanger
		Algérie	Koléa
Proche et Moyen-Orient	4 (dont 3 en activité)	Égypte	10 de ramadan (Le Caire)
		Iran	Gazvin
		Syrie	Damas (activité suspendue)
		Turquie	Corlu
Amériques, Asie-Pacifique	4	États-Unis	Leitchfield
			Little Chute
			Brookings
		Vietnam	My Phuoc 3 – Binh Duong Province

## 1.5.2 Investissements

### Principaux investissements du Groupe au cours des trois dernières années

Le budget d'investissement du Groupe Bel répond principalement à quatre types de besoins :

- la croissance : capacité de production, produits nouveaux ;
- la productivité : plans d'économies ;
- la continuité : maintenance des outils industriels et exigences liées à l'environnement et à la sécurité ;
- le développement de solutions informatiques adaptées aux besoins opérationnels.

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les dépenses d'investissement brutes, hors frais de R&D, ont atteint 122 millions d'euros en 2014 contre 149 millions d'euros en 2013, ce qui représente respectivement 4,4 % et 5,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

En 2014, le Groupe a finalisé la construction et démarré la production de son usine de Brookings aux États-Unis.

La Direction industrielle et technique du Groupe Bel met à jour au moins une fois par an pour l'ensemble des usines un plan directeur prenant en compte les évolutions prévues d'activité (produits

existants, produits nouveaux), les évolutions de technologies et les améliorations de productivité, les exigences liées à l'environnement et la sécurité (pour plus d'information sur les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, voir paragraphe 1.6.2 « Risques industriels et liés à l'environnement » et paragraphe 2.4 « Réduction de l'empreinte environnementale » du présent document de référence) et les évolutions des systèmes d'information.

### Principaux investissements en cours

Le Groupe a poursuivi les travaux correspondant aux investissements engagés au cours des années précédentes.

En 2014, les principaux projets engagés répondent :

- au développement des capacités de production Vietnam, Hollande, France ;
- à la finalisation de la plateforme informatique SAP ;
- au développement de produits nouveaux ;
- à l'adaptation, au maintien et à la restructuration des outils industriels ;
- au respect et à la protection de l'environnement.

## 1.6 Facteurs de risques et politique d'assurance

Le Groupe Bel procède régulièrement à une revue des risques significatifs, c'est-à-dire ceux qui pourraient avoir un effet défavorable important sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. Le Groupe considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs que ceux présentés ci-après.

Le Groupe Bel poursuit une politique active de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense de son patrimoine et de ses objectifs, tout comme celle de ses employés, fournisseurs, consommateurs et actionnaires.

La démarche de gestion des risques permet :

- d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les principaux risques liés à l'activité de Bel ;
- de définir et mettre en œuvre les plans de traitement visant à limiter le risque.

Le système de gestion des risques est décrit de manière plus complète au paragraphe 3.3.3 « Gestion des principaux risques ».

### 1.6.1 Risques inhérents à l'activité

#### Risques de contamination

La sécurité alimentaire est au cœur des préoccupations du Groupe Bel. Toute contamination prétendue ou avérée des produits du Groupe Bel pourrait nuire à sa réputation, à son activité et à ses résultats. Le risque de contamination dépend du type de produit concerné mais existe à chaque stade du cycle de production : depuis l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs.

Les risques amont sont principalement d'origine chimique ou physique (corps étrangers) et peuvent affecter nos matières

premières, intrants, emballages, etc. Le risque aval est plutôt de nature bactériologique pour les produits les plus fragiles (fromages de laiterie). En outre, comme tous les produits agroalimentaires, les produits du Groupe Bel pourraient être exposés à des contaminations malveillantes.

Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière et le lait dans sa naturalité peut avoir un impact négatif sur nos activités, par les impacts médiatiques et cela même sans lien direct avec les activités du Groupe.

Le Groupe dispose d'une structure de veille afin d'identifier le plus tôt possible les risques émergents, directement ou indirectement liés à ses productions. Après avoir pondéré le risque, le Groupe met en œuvre selon la criticité obtenue les moyens de maîtrise les mieux adaptés et les plus performants à ce jour.

À ce titre, le Groupe a engagé en 2013 un budget d'investissements pluriannuels pour la mise en place sur les lignes de production de systèmes d'identification des corps étrangers.

Pour plus de détails sur la gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire, se reporter au paragraphe 2.6.1 « Qualité, sécurité et traçabilité ».

### Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe

Les implantations du Groupe à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales exposent le Groupe Bel à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou son patrimoine.

Les événements géopolitiques survenus depuis 2011 dans les régions du Maghreb et du Proche et Moyen-Orient, et plus récemment en Ukraine, peuvent avoir un impact sur les activités commerciales et les résultats dans les pays où le Groupe est présent.

La forte dégradation de la situation politique, sociale et sécuritaire peut conduire le Groupe à réduire ou cesser pour une durée indéterminée ses activités dans un ou plusieurs de ces pays, ce qui affecterait ses résultats. La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire. Pour plus de détails, sur les mesures en matière de sécurité et santé des collaborateurs, se reporter au paragraphe 2.3.1 « Santé et sécurité au travail ».

La stratégie de diversification géographique du Groupe vise à permettre d'amortir les effets de ces risques, en limitant les incidences des situations locales difficiles, et en conservant une

possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés.

### Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe

La stratégie du Groupe Bel est de renforcer son positionnement par croissance externe ou croissance organique. Préalablement à tout investissement significatif, des analyses approfondies sont conduites, afin d'évaluer la qualité des opportunités et de mesurer les synergies de croissance et de coûts attendues. Une appréciation des risques encourus est systématiquement menée.

Tout projet de croissance intervient dans un environnement qui évolue, et expose par conséquent Bel à des risques d'intégration et de changements de conjoncture sur les marchés. Les objectifs attendus peuvent se révéler difficiles à atteindre, et obliger le Groupe à ajuster ses stratégies le cas échéant.

### Risques liés à la volatilité du prix des matières premières

La volatilité des prix des matières premières que Bel utilise pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet négatif sur les résultats du Groupe. Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial et régional, les conditions climatiques, entre autres, pèsent sur le prix des matières premières concernées (lait, poudre, beurre, crème). Le Groupe pourrait ne pas pouvoir augmenter ses tarifs auprès des distributeurs dans la même proportion que l'augmentation de ces éléments de prix de revient ce qui contribuerait à peser sur les résultats.

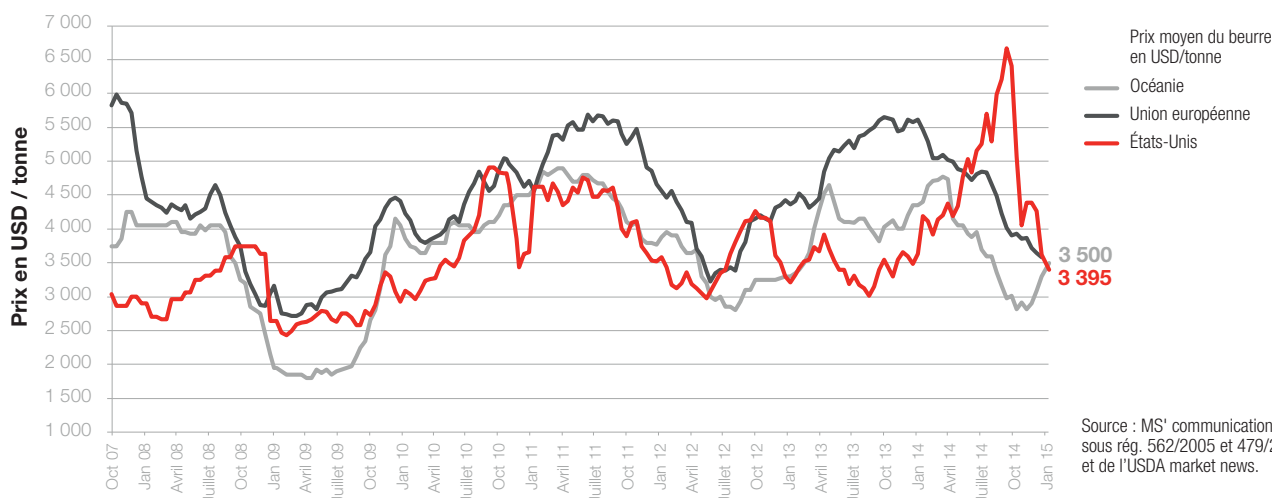
En outre, la suppression des quotas laitiers en Europe, prévue en 2015, pourrait augmenter la volatilité des cours des matières premières concernées et avoir un impact sensible sur les activités et résultats du Groupe.

Voir ci-après les cotations moyennes européennes, américaines (USA) et océaniques pour le beurre, le cheddar, le lait en poudre écrémé (SMP) et le lait en poudre entier (WMP).

#### Cotation du lait en poudre écrémé (SMP)



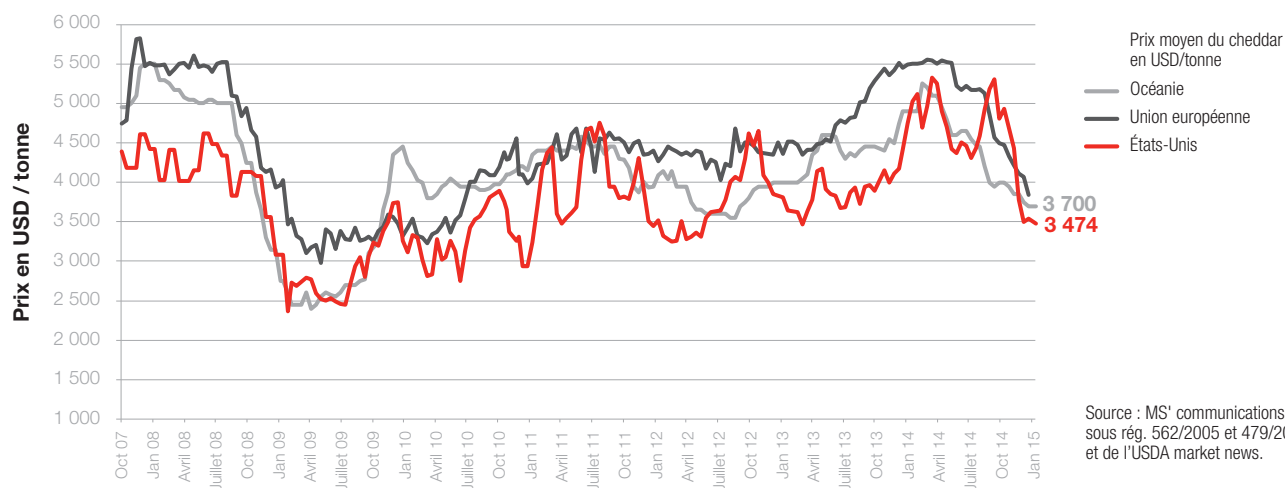
## Cotation du beurre



## Cotation du lait en poudre entier (WMP)



## Cotation du cheddar



### Risques liés à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs ou des clients

Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières et d'emballage). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché. Bel pourrait ne pas trouver de sources alternatives en cas de défaillances de certains de ses fournisseurs, ce qui pourrait affecter ses résultats et son activité. La Direction des achats Groupe développe des plans de sécurisation (stock sécurité, *sourcing* multi-usines chez un même fournisseur, etc.) afin de limiter le risque de rupture d'approvisionnement.

La commercialisation des produits du Groupe se fait auprès d'un nombre limité de clients principaux sur certains marchés (notamment en Europe de l'Ouest, aux États-Unis, etc.). Toute décision d'un ou de plusieurs clients du Groupe de ne plus commercialiser certains produits pourrait avoir un impact négatif significatif sur son résultat opérationnel. Afin de prévenir la dégradation des relations avec les clients principaux, le Groupe suit de manière étroite et permanente l'évolution de son activité commerciale, et en particulier le renouvellement des contrats commerciaux.

### Risques de destruction totale ou partielle d'un site de production stratégique

Le Groupe dispose de 28 sites de production en activité. Certains produits sont fabriqués dans un nombre limité de sites, voire sur un site unique. La survenance d'un sinistre entraînant la destruction totale ou partielle d'un site pourrait affecter significativement la production et la commercialisation des produits fabriqués sur ledit site. Bel met en place des plans de prévention et de continuité d'activité. Le Groupe a aussi souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation, présentées au paragraphe 1.6.7 « Assurances et couvertures des risques du Groupe » afin de couvrir les risques. Toutefois, le résultat

opérationnel du Groupe pourrait être significativement affecté si celui-ci ne parvenait pas à mettre en place des solutions de repli dans un délai raisonnable.

### Risques liés à la concurrence

Les marchés sur lesquels le Groupe Bel intervient sont des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels opèrent de grands groupes fromagers internationaux et de nombreux acteurs locaux. En Europe de l'Ouest, les marchés sur lesquels le Groupe est présent sont des marchés relativement matures et très concurrentiels. Dans le reste du monde, quelques groupes internationaux laitiers et/ou fromagers ont des positions de première importance sur certaines gammes de produits, et cherchent à renforcer leur position et à pénétrer de nouveaux marchés sur lesquels le Groupe Bel est présent. Des acteurs fromagers locaux sont aussi très actifs. En outre, nombre de chaînes de distribution ont développé leurs propres marques (marques de distributeurs) qui concurrencent les produits Bel. Dès lors, le Groupe s'efforce continuellement de renforcer la notoriété de ses marques, d'accroître la différenciation de ses produits, et d'améliorer la rentabilité et la gestion de ses activités afin de dégager les ressources nécessaires pour mener une politique soutenue, notamment au moyen d'investissements publicitaires qui font partie intégrante de la politique de marque.

### Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe

Le Groupe Bel est un acteur de l'industrie alimentaire, et le niveau de ses ventes est influencé par la conjoncture économique mondiale sur ses principaux marchés. Dans les périodes de ralentissement économique marqué, la consommation peut être réduite, impactant négativement l'évolution du chiffre d'affaires. Les positions très diversifiées géographiquement des marchés sur lesquels le Groupe Bel opère, ont pour objet de répartir les risques et d'en limiter les effets.

## 1.6.2 Risques industriels et liés à l'environnement

La maîtrise et la réduction des impacts chroniques des activités ainsi que des risques de pollution accidentelle est un impératif pour le Groupe. Pour plus de détails, voir paragraphe 2.4 « Réduction de l'empreinte environnementale ».

Par ailleurs, concernant les programmes d'adaptation aux conséquences du changement climatique se reporter au paragraphe 2.4.3 « Energies et émissions de gaz à effet de serre ».

## 1.6.3 Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe Bel dépend, pour sa gestion, d'applications informatiques partagées pour l'obtention de données chiffrées, sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelles et la traçabilité des opérations.

Malgré le suivi de ces applications et leurs améliorations constantes, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait retarder ou biaiser certaines prises de décisions et entraîner des pertes financières. Pour palier certains de ces risques, le Groupe Bel a confié la gestion de ses

infrastructures critiques (systèmes informatiques et réseaux de télécommunications) à des opérateurs spécialisés. Les contrats régissant la relation du Groupe avec ces sociétés ont été établis en vue d'assurer un haut niveau de disponibilité et de sécurité compatibles avec le maintien en conditions opérationnelles d'applications centralisées.

Ces contrats et les prestations associées font l'objet de revues régulières, de même que sont testées périodiquement les

procédures de reprise d'activité en cas d'incident majeur survenant sur son centre de traitement.

Le Groupe Bel met en place les systèmes et procédures visant à contrôler et maîtriser les risques de fraude, les tentatives d'intrusion dans ses systèmes et la propagation de virus informatiques. Des adaptations des procédures et des outils sont mises en œuvre pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologiques.

L'actualisation de la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI) et sa mise en œuvre au niveau des instances

de Direction, la diffusion des bonnes pratiques de sécurité aux tiers impliqués dans le développement de ses systèmes et le déclenchement de tests réguliers d'intrusion sont autant de dispositifs visant à réduire l'exposition du Groupe Bel aux risques de cyber-attaques.

Des informations complémentaires sont présentées au paragraphe 3.3.5 « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».

## 1.6.4 Risques financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de taux de change, de taux d'intérêt, de contrepartie et de matières premières.

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière *corporate*, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion de la réduction des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué au Directeur Général Délégué en charge des Affaires Financières et Juridiques et des Systèmes d'Information, et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition du Groupe à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées à la Note 4.15 « Instruments financiers » de l'annexe aux comptes consolidés figurant au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence.

### Risque de liquidité

Le Groupe a mis en place une politique visant à limiter le risque de liquidité. Il procède régulièrement à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. Conformément à cette politique, une part importante des ressources du Groupe sont des ressources à moyen terme. Ainsi, le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme *in fine* auprès de ses banques et investisseurs. En 2014, le Groupe a renforcé sa liquidité au travers de la négociation d'un amendement-extension de sa ligne de crédit de 520 millions d'euros : la maturité a été portée de 2016 à 2019 avec possibilité d'extension sur 2020 et 2021, et les conditions ont été revues à la baisse. Cette ligne n'est pas tirée. Le Groupe dispose d'une très forte liquidité puisque la société Fromageries Bel, l'entité centralisatrice des excédents du Groupe, dispose d'une trésorerie excédentaire importante de 463 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les contrats de financement de la société Fromageries Bel ont l'obligation de respecter certains covenants, dont un ratio d'endettement / résultat opérationnel courant des activités courantes inférieur ou égal à 3,5. En cas de non-respect de ces covenants, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une partie significative de la dette du Groupe.

Ni Fromageries Bel, ni ses filiales ne font l'objet d'une notation publiée par une agence de notation financière.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Fromageries Bel pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique et fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiement inter-compagnies.

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales. En 2014, le Groupe a encore réduit le *cash trap* du Maroc et de l'Égypte qui représentent l'essentiel du cash disponible non centralisé.

Il peut s'avérer que certaines filiales n'aient pas d'autre alternative que de devoir recourir à des financements en devises. Dans ce cas si la monnaie locale dévalue, la filiale devra comptabiliser des pertes financières.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires ou de dépôts, à court terme ou à liquidité quasi immédiate.

### Risque de change

La société Fromageries Bel et ses filiales sont exposées à des risques de change transactionnels en raison notamment des engagements commerciaux de ventes et d'achats conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle. Par ailleurs, Fromageries Bel détient des actifs, perçoit des revenus et encourt des dépenses et engagements directement ou par l'intermédiaire de ses filiales dans un grand nombre de devises. Les comptes consolidés étant présentés en euros, la valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses présentés en euros, seront impactés par l'évolution de l'euro.



La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des devises. Le Département trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes, nord-américaines et le Japon. Le Département trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le dollar, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises exposées au risque de transaction. Les couvertures n'excèdent pas un horizon de plus de 18 mois.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la profitabilité de l'entité concernée.

### Risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de

taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux. Au 31 décembre 2014, l'essentiel des placements est réalisé à taux variable ou révisable, quant à la dette brute, la répartition taux fixe / taux variable est équilibrée.

### Risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les règles de sécurité, de diversification et de liquidité. Les contreparties sont des banques du *pool* bancaire de financement et sont essentiellement françaises ou étrangères mais opérant principalement à Paris. Le risque de contrepartie est suivi de façon régulière et fait l'objet d'un reporting mensuel. Notre gestion du risque de contrepartie ne peut néanmoins prémunir le Groupe d'un impact important en cas de défaillance systémique.

### Risque des marchés matières premières

Bien qu'exposé à la volatilité des matières premières, le Groupe, et l'industrie laitière en général, ne disposent pas de marché financier de couverture. Seul le marché des États-Unis dispose d'un marché de couverture mais limité à la production et la consommation locales. Les filiales américaines ont recours à ce marché dans le cadre de couverture budgétaire par l'utilisation de dérivés fermes ou optionnels.

## 1.6.5 Risques juridiques

### Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

Le Groupe Bel est propriétaire de marques, dessins et modèles, noms de domaine et droits d'auteur dans le monde entier.

Le Groupe déploie des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques partout dans le monde.

Un plan d'actualisation des dépôts de marques dans le monde est notamment mis en œuvre tous les ans. Par ailleurs, le Groupe opère une surveillance de ses marques principales au plan mondial pour s'assurer que des tiers ne déposent pas des marques proches ou contrefaisantes. Enfin, en cas de détection de produits ou marques contrefaisants ou portant atteinte à ses droits du Groupe, tous les moyens juridiques dont dispose le Groupe dans le(s) pays concerné(s) sont mis en œuvre pour faire cesser les contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale.

Du fait de la notoriété de ses marques, le Groupe Bel est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale. En raison de l'inégale protection du droit de la propriété intellectuelle et de l'inégale prise en compte de la concurrence déloyale par les régimes juridiques dans certains pays, la reconnaissance et le respect des droits du Groupe peuvent être plus limités et les moyens judiciaires dont dispose le Groupe peuvent s'avérer insuffisamment efficaces pour lutter contre la contrefaçon et la concurrence déloyale.

Le Groupe a mis en place une Politique de la Propriété Intellectuelle afin de sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux de la Propriété Intellectuelle et aux dangers de la contrefaçon. Pour assurer une protection et une défense efficace de ses marques et noms de domaine, le Groupe a confié cette mission à la Direction juridique Groupe qui, d'une part, centralise l'ensemble du portefeuille de marques, modèles, noms de domaine et des contentieux et, d'autre part, met en œuvre une stratégie mondiale cohérente de protection et de défense. La défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe ne se limite pas aux marques dénominatives et noms de domaine, mais s'étend également aux marques figuratives (emballages, décors, formes, etc.), aux publicités, sites internet, etc.

Si le Groupe ne parvenait pas à protéger et à défendre ses droits de propriété intellectuelle et principalement ses marques, et à lutter efficacement contre la contrefaçon, son activité et ses résultats s'en trouveraient affectés.

### Risques liés aux réglementations

Présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis aux réglementations établies par les États ou organisations internationales, applicables à ses activités en matière de produits alimentaires et d'emballages. Il est notamment soumis aux normes sanitaires et environnementales, aux régimes douaniers, et aux contrôles qualité.

Les lois et réglementations sont multiples, changeantes et de plus en plus contraignantes. Tout changement de ces lois et réglementations ou toute décision administrative pourrait avoir un impact significatif sur les activités du Groupe et ses résultats financiers. Les nombreuses réglementations peuvent ainsi constituer une restriction indirecte à la commercialisation de ses produits.

Par ailleurs, la pression réglementaire en matière anti-trust s'intensifie, et pour ce qui concerne le droit de la concurrence notamment dans le secteur alimentaire. En conséquence, le Groupe pourrait faire l'objet d'enquêtes et de procédures en matière de pratiques anti-concurrentielles.

Le Groupe prend les mesures qu'il considère appropriées pour s'assurer du respect des réglementations en matière de concurrence et se prémunir de telles enquêtes et procédures. Il développe notamment des actions de sensibilisation à destination de ses collaborateurs concernés et compte poursuivre des actions de formation.

Ces mesures s'inscrivent dans le Code de bonnes pratiques des affaires à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe.

En outre, le Groupe Bel intervient sur de nombreux marchés et peut détenir des parts de marchés importantes dans certains pays.

À ce titre, Bel ne peut exclure totalement d'avoir à répondre à des enquêtes relatives à des positions concurrentielles. À la date du présent document de référence, et à sa connaissance, le Groupe n'est l'objet d'aucune enquête dans ce domaine.

### Procédures judiciaires et d'arbitrage

Au 31 décembre 2014, et jusqu'à la date du présent document de référence, le Groupe Bel a procédé à une revue des principales procédures judiciaires et/ou administratives en cours ou envisagées dans le cours normal de ses activités. Les charges probables et quantifiables, pouvant résulter de ces procédures, font l'objet de provisions.

Les principales procédures judiciaires ou administratives sont décrites dans la Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés figurant *infra* au paragraphe 4.5.1.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## 1.6.6 Risque de réputation

La réputation du Groupe Bel et de ses marques commerciales est considérée comme un actif stratégique pour le développement et la valeur de l'Entreprise.

La notoriété des marques commerciales de Bel repose sur la qualité, la sécurité alimentaire, et la proximité avec les consommateurs. Les politiques de communication que ces marques mettent en œuvre au niveau international, notamment sur les médias digitaux, exacerbent le risque pesant sur leur réputation.

Celle-ci peut être à tout moment significativement fragilisée par des situations de risque, notamment un événement défavorable survenant sur l'un des produits ou des sites, des politiques de communication et de promotion inadaptées, voire de la diffusion non contrôlée d'information préjudiciable qui circulerait de manière publique.

Le succès des marques de Bel dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs. Une dégradation de l'image du Groupe et de ses marques commerciales pourrait entraîner un effet défavorable sur les ventes, les activités et le développement du

Groupe. Ainsi, le Groupe Bel fait preuve de vigilance à l'égard de l'ensemble de ses communications autour de ses marques commerciales.

Le Groupe est doté d'un dispositif de gestion des risques qui permet de les identifier et de les traiter.

Le dispositif de gestion de crise du Groupe a notamment été renforcé en 2014 par la mise en œuvre de veille web et presse locale et de formation à la prise de parole média de nos représentants en cas de crise.

Une politique d'affaires publiques responsables a été partagée avec l'ensemble des porte-paroles du Groupe pour assurer une approche coordonnée et encadrée des contacts avec les parties prenantes externes, tournée vers l'écoute et le respect.

Enfin, les engagements du programme de responsabilité sociétale de l'entreprise « Des sourires pour l'avenir » et les principes de responsabilité que le Groupe s'impose contribuent à prévenir le risque d'une dégradation de l'image et de la réputation de Bel.



## 1.6.7 Assurances et couvertures des risques du Groupe

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

Un programme d'assurance international est en place auprès d'assureurs de premier rang, dont le Groupe a le contrôle opérationnel en ce qui concerne la négociation des polices, le suivi des capitaux et des risques garantis.

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

### Domages aux biens, pertes d'exploitation, transport

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendie, explosions et événements naturels susceptibles de générer une perte d'exploitation conséquente, est négociée pour l'ensemble du Groupe auprès d'assureurs de premier rang. Les couvertures sont renouvelées au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année sauf contrats pluriannuels (privilégiés pour les risques majeurs, grâce à une politique de partenariat avec les assureurs du Groupe).

Les montants de garantie sont déterminés en fonction de l'appréciation des risques (vulnérabilité, protection, compartimentage, etc.) et d'une

évaluation des sinistres maximum possibles (SMP), tenant compte de la valeur à neuf des actifs et d'une période d'indemnisation adaptée à chaque site. Les assureurs imposent différentes sous-limites de garantie, notamment pour les risques d'événements naturels.

Des audits de prévention des sites industriels sont effectués régulièrement par des experts internes et externes au Groupe Bel. À titre d'exemple, la poursuite du programme d'installation de protection automatique incendie « sprinkler » permettra à terme la couverture de l'ensemble des sites de production stratégiques.

### Responsabilité civile

Les principaux contrats touchant à la responsabilité, en particulier responsabilité civile, exploitation et produits du Groupe Bel ainsi qu'atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le cadre d'un programme d'assurances général, tenant compte des spécificités des contrats souscrits localement en première ligne, notamment aux États-Unis et au Canada.

### Polices complémentaires

Certains risques, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et risques crédits clients, sont également gérés de façon centralisée, notamment pour ce dernier risque crédit client. À partir d'une police Master, les filiales sont invitées à adhérer sous forme d'avenants, en garantie de leurs propres risques clients.





# 2

## Responsabilité sociétale de l'entreprise

<b>2.1</b>	<b>Vision d'une croissance durable</b>	<b>26</b>	<b>2.6</b>	<b>La confiance dans les marques</b>	<b>66</b>
<b>2.1.1</b>	RSE et gouvernance	27	<b>2.6.1</b>	Qualité, sécurité et traçabilité	66
<b>2.1.2</b>	Interactions avec les parties prenantes	29	<b>2.6.2</b>	Informations claires et pertinentes	68
<b>2.2</b>	<b>Comportements éthiques</b>	<b>32</b>	<b>2.7</b>	<b>Note méthodologique</b>	<b>70</b>
<b>2.2.1</b>	Éthique dans les activités	32	<b>2.8</b>	<b>Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales</b>	<b>72</b>
<b>2.2.2</b>	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs	35	<b>2.9</b>	<b>Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>74</b>
<b>2.2.3</b>	Éthique dans la chaîne de valeur aval	40			
<b>2.3</b>	<b>Modèle Bel</b>	<b>40</b>			
<b>2.3.1</b>	Employeur engagé	40			
<b>2.3.2</b>	Soutien aux communautés	50			
<b>2.4</b>	<b>Réduction de l'empreinte environnementale</b>	<b>53</b>			
<b>2.4.1</b>	Politique environnementale	53			
<b>2.4.2</b>	Eau	54			
<b>2.4.3</b>	Énergie et émissions de gaz à effet de serre	57			
<b>2.5</b>	<b>Les portions</b>	<b>60</b>			
<b>2.5.1</b>	Qualité nutritionnelle et naturalité	60			
<b>2.5.2</b>	Lutte contre le gaspillage alimentaire	63			

## 2.1 Vision d'une croissance durable

En 2003, nous nous engageons par la signature du Pacte mondial des Nations unies et officialisons ainsi notre vision d'une entreprise responsable : une entreprise qui concilie performance économique et financière, employabilité et développement des hommes et femmes qui la composent, respect de l'environnement et du monde du vivant dont nos activités sont très dépendantes.

Aujourd'hui, après plus de dix ans d'amélioration continue sur ces sujets, nous avons décidé – conformément aux lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* – de focaliser la communication sur nos progrès, autour des enjeux que nous et nos principales parties prenantes, considérons comme majeurs pour assurer à notre Groupe une croissance durable. Un important travail de priorisation a été conduit en 2014 par nos Leaders RSE, représentants nos différents métiers, et par leurs correspondants au sein de nos entités locales. Nous sommes convaincus que cet exercice aidera nos collaborateurs à mieux comprendre l'impact de leur contribution individuelle et collective pour relever les défis sociétaux, sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face.

Nous poursuivrons ce travail en 2015 en précisant les objectifs et les indicateurs de performance associés.

Notre mission est d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait : proposer des recettes qui répondent simultanément aux attentes de nos consommateurs et à celles des autorités de santé publique est un premier enjeu central pour notre Groupe.

L'employabilité des collaborateurs est plus que jamais au cœur de notre responsabilité sociale : polyvalence dans nos sites de production, développement des compétences et mobilité interne continueront à être des axes clés de notre politique de ressources humaines.

Je serai attentif à ce que Bel continue à entretenir avec l'ensemble de ses parties prenantes un dialogue constructif. Je serai particulièrement vigilant à ce que les relations avec nos fournisseurs et clients demeurent basées sur des principes éthiques, qui permettent à Bel d'être reconnu comme un acteur de confiance.

J'attends des équipes qu'elles continuent à porter une attention toute particulière aux enfants, dans la façon dont elles s'adressent à eux mais aussi dans les actions solidaires et citoyennes mises en place pour contribuer à leur bien-être.

Fort de notre histoire remarquable, de nos marques uniques et universelles, de notre savoir-faire industriel et de votre engagement à tous, je suis convaincu que nous avons tous les atouts pour atteindre nos ambitions de croissance durable.

En 2014, le Groupe Bel a renouvelé son engagement au respect de ces 10 principes et a déclaré sa Communication sur le Progrès au niveau « Advanced ». Un Rapport de Responsabilité sociétale de l'entreprise relatant ses progrès sur chacun de ces principes a été publié.

**Antoine FIÉVET**

Président-Directeur général des Fromageries Bel,

Le 18 décembre 2014

Le développement de Bel repose sur des convictions qui l'ont porté à la troisième place mondiale du marché des fromages de marque et à celle d'un leader mondial du fromage en portions :

- les enjeux sociétaux – au sens large – doivent être considérés au même titre que les enjeux économiques dans toutes les prises de décisions managériales. Cette conviction se traduit par la résilience de son modèle construit sur l'écoute de ses parties prenantes ;
- un modèle n'est durable que s'il crée de la valeur financière pour l'entreprise tout en assurant des retombées économiques positives sur ses parties prenantes, permettant ainsi de préparer son avenir de façon responsable. Cette conviction se traduit par le mode de partage de la valeur créée par le Groupe ;
- les bienfaits des produits laitiers doivent être partagés avec le plus grand nombre. C'est ce qu'exprime la mission d'entreprise de Bel : « apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait » ;
- le sourire et l'enthousiasme sont des facteurs de succès : la signature de Bel « Du sourire à partager » caractérise l'état d'esprit de ses collaborateurs.

Bel veut que ses activités soient conduites partout, et en toutes circonstances, conformément à ses valeurs et aux principes énoncés dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

Quatre spécificités font la force et la compétitivité du modèle d'entreprise du Groupe :

- un acteur engagé, proche de ses collaborateurs et des communautés dans lesquelles il est implanté ;
- un savoir-faire industriel construit au fil des années, depuis 150 ans ;
- un *business model* en portions individuelles ;
- des marques fortes, qui ont su tisser des relations de confiance avec leurs consommateurs.

Bel veut faire de ces quatre spécificités le socle de sa démarche RSE renforçant ainsi sa compétitivité et assurant sa croissance durable.

## 2.1.1 RSE et gouvernance

L'organisation du Groupe facilite la prise en compte des enjeux sociétaux depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes. La gouvernance du Groupe est détaillée au chapitre 3 du document de référence.

La forte présence de l'actionnariat familial est un gage de prise en considération des enjeux économiques et sociétaux s'inscrivant dans le moyen/long terme.

Preuve de son engagement, à l'initiative de son Président-Directeur général, Bel a été parmi les premières entreprises à adhérer au Pacte mondial, trois ans seulement après son lancement par les Nations unies. Le Groupe rend compte annuellement de ses progrès depuis plus de 10 ans.

Adhérant depuis 2003 au Pacte mondial des Nations unies, le Groupe Bel s'engage à respecter et promouvoir dans toutes ses activités les 10 principes fondamentaux du Global Compact et à communiquer chaque année sur les initiatives prises.

Le Président de Fromageries Bel – Monsieur Antoine Fiévet – est également Directeur général. Cette double fonction permet un alignement entre les travaux du Conseil d'administration et les prises de décisions opérationnelles impactant les ambitions économiques et sociétales du Groupe. Les autres membres du Comité exécutif représentent des expertises variées ce qui leur permet de prendre en considération l'ensemble des enjeux sociétaux auxquels le Groupe doit faire face. Le rattachement direct du Vice-président ressources humaines, communications et Développement durable au Président-Directeur général renforce la visibilité des enjeux sociétaux au sein des organes de direction.

La Direction RSE accompagne le changement nécessaire pour mobiliser les équipes autour d'enjeux complexes, mais fondamentaux, pour que la croissance du Groupe soit réellement « durable ». Elle s'assure que les politiques et procédures mises en place par les différents métiers et entités reflètent et favorisent la création de valeur sociétale attendues par le Groupe. Elle rend compte de l'avancée des projets menés dans une démarche

d'amélioration continue, auprès des instances de gouvernance, de l'ensemble des collaborateurs, du législateur et enfin de toutes les autres parties prenantes.

La Direction RSE s'appuie sur un réseau de Leaders RSE nommés par les directions métiers. Chaque Leader RSE travaille avec ses propres correspondants présents dans les entités locales pour répondre aux enjeux spécifiques à sa propre expertise.

### Des lignes directrices claires

Le programme RSE de Bel s'inscrit dans trois cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations unies, la norme ISO 26000 et la version 4 de la *Global Reporting Initiative* (voir « Table de concordance »).

Les normes et les référentiels utilisés impliquent directement les collaborateurs et les aident à relever les enjeux du Groupe. Le principe de précaution sous-tend la plupart des démarches d'amélioration continue poursuivies et détaillées dans le présent chapitre.

### ■ Référentiels externes

Le management de la sécurité des aliments s'appuie sur les référentiels internationaux reconnus par la *Global Food Safety Initiative*. Pour tout nouveau site créé par le Groupe, l'obtention d'une certification GFSI doit être effective dans un délai maximum d'un an après le début des productions. Ce délai est porté à deux ans en cas de rachat ou d'une nouvelle sous-traitance opérée dans un site non certifié.

Le management de la santé et de la sécurité au travail s'appuie sur la norme OHSAS 18001 et le management environnemental sur la norme ISO 14001. La certification des nouveaux sites du Groupe doit être effective respectivement dans l'année et dans les deux ans qui suivent le début des productions. Les délais sont rallongés d'un an en cas de rachat d'un site non certifié.

Nombre de sites Bel certifiés	2012	2013	2014 <sup>(a)</sup>	Objectifs 2015
Selon les standards GFSI	15	20	21	28 <sup>(b)</sup> (100 %)
ISO 14001	9	12	15	27 (100 %)
OHSAS 18001	5	5	12	28 <sup>(b)</sup> (100 %)

(a) Périmètre : 27 sites Bel de production et de R&I, hors site de Brookings, les productions y ayant commencé en milieu d'année 2014.

(b) Conformément aux règles du Groupe, le site de Brookings devra être certifié GFSI et OHSAS 18001 au plus tard fin 2015.

### ■ Référentiels internes

Les projets d'investissements supérieurs à 500 000 euros, quel que soit leur mode de financement (fonds propres, dette, location financement, contrat de sous-traitance...), donnent lieu à une notation économique et à une notation sociétale. En dessous d'une certaine note sociétale, le Comité d'investissement exige un plan de progrès correctif et peut refuser le projet. Cette évaluation permet aux collaborateurs de prendre la mesure de la création de valeur économique, mais aussi sociétale, attendue des projets qu'ils présentent.

### Piloter et rendre compte

Bel considère les obligations de reporting imposées par la loi française comme une opportunité d'améliorer le pilotage de sa performance extrafinancière.

Les Leaders RSE sont force de proposition dans le choix des indicateurs de performance pour qu'ils fassent du sens en regard de l'activité des équipes (voir « Note méthodologique »). Agrégés sur un périmètre monde, ces indicateurs permettent au Groupe de répondre aux exigences de l'Article 225 de la loi française du 10 juillet 2010 dite « Grenelle II » (voir « Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales »).

Le Groupe détaille ses communications sur ses progrès pour être « en conformité » avec les critères essentiels des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI) dans sa version 4 et pour conserver le niveau de différenciation *Advanced* du Pacte mondial qu'il a atteint en 2013.

En accord avec les lignes directrices de la GRI 4, le présent chapitre se concentre sur les enjeux « matériels », c'est-à-dire ceux que les parties prenantes internes et externes du Groupe ont jugés importants en regard de ses activités.

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce dit loi « Grenelle II » et selon les dispositions de l'arrêté du 13 mai 2013 (publié le 14 juin 2013 et codifié dans le Code de commerce aux articles A.225-1 et suivants), Bel a nommé un de ses Commissaires aux comptes en tant qu'organisme tiers indépendant en charge de la vérification de ce chapitre 2 du document de référence 2014.

Cette vérification porte sur la présence et la sincérité des informations environnementales, sociales et sociétales, tant qualitatives que quantitatives.

Son précédent Rapport RSE 2013, publié en avril 2014, y est également disponible.

Le présent document de référence, ainsi que le Rapport RSE 2014 sont présents sur le site internet [www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com). Ce dernier est aussi présent sur les sites suivants :

- [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) ;
- [www.database.globalreporting.org](http://www.database.globalreporting.org) ;
- [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com) ;
- [www.ethicalperformance.com](http://www.ethicalperformance.com).

Contact : [rse@groupe-bel.com](mailto:rse@groupe-bel.com)

## 2.1.2 Interactions avec les parties prenantes

Les parties prenantes du Groupe Bel sont les individus et les organisations « impactant sur » ou « impactée par » ses activités, de manière directe ou indirecte. Elles sont variées et dispersées, notamment du fait de l'essor international de ses marques et du schéma d'implantation de ses sites industriels.

Les relations avec les parties prenantes ne sont volontairement pas centralisées au niveau de la Direction RSE du Groupe. Celle-ci s'assure néanmoins que dialogue et concertation sont effectivement menés par les différentes directions avec leurs propres parties prenantes. Cette organisation décentralisée permet de tenir compte de façon très opérationnelle de ces échanges.

Principales parties prenantes	Thèmes et préoccupations
Actionnariat, investisseur, établissement financier	Croissance durable du Groupe
Consommateurs, association de consommateurs	Qualité sécurité alimentaire – Apports nutritionnels – Rapport qualité/prix – Plaisir gustatif
Collaborateurs, partenaires sociaux, futurs employés	Dialogue social – Formation, mobilité, employabilité – Bien-être au travail – Sécurité – Juste rémunération – Non-discrimination
Producteurs laitiers, organisations professionnelles laitières	Accompagnement de l'évolution de la filière
Fournisseurs, sous-traitants	Relations commerciales pérennes – Traitement loyal – Sélection impartiale
Distributeurs	Satisfaction de leur clientèle
Pouvoirs publics	Respect des lois et des règlements – Engagement « citoyen »
Collectivités locales	Respect de l'environnement – Création d'emplois – Retombées économiques
ONG – Monde académique	Collaboration et/ou challenge sur des problématiques communes
Médias	Intérêt des informations pour leur propre cible

### Bel veut agir pour

- Intégrer les attentes des parties prenantes dans ses prises de décision.
- Être reconnu comme un partenaire responsable par ses parties prenantes clés.

### Leviers d'action

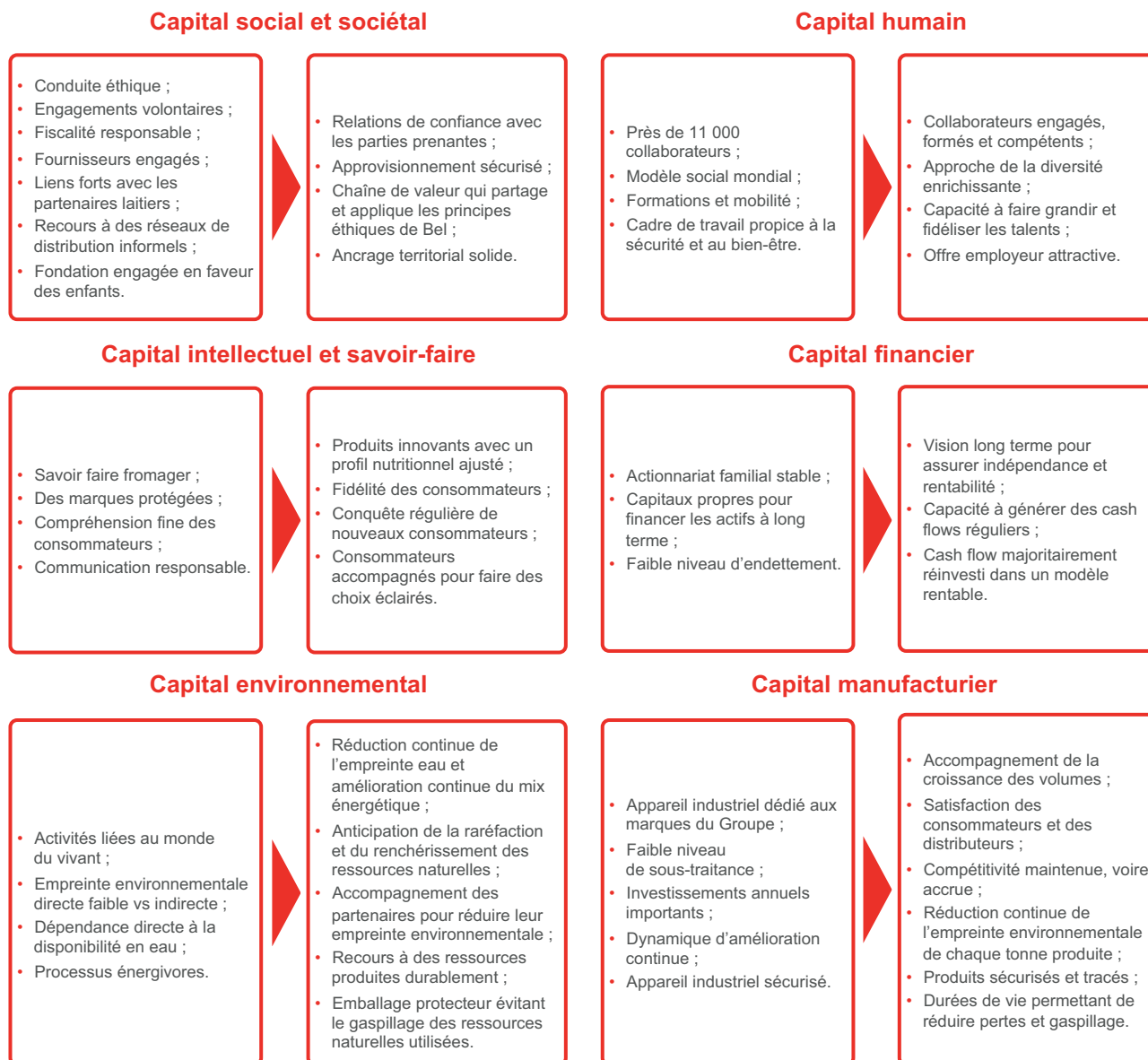
- Écoute et dialogue avec les parties prenantes à tous les niveaux (métiers, entités).

### Faits majeurs de l'année 2014

- Huit enjeux prioritaires retenus à l'issue de l'analyse de matérialité conduite au niveau *corporate*.
- Pour chaque priorité, mise en place d'un groupe de travail multifonctionnel élargissant le spectre des parties prenantes consultées autour d'un sujet donné.

### Retour sur les capitaux mis en œuvre

Pour exercer ses activités, Bel a recours à différentes formes de capitaux. Pour être « durable », sa croissance doit permettre de créer de la valeur non seulement pour le Groupe lui-même, mais aussi pour toutes les parties prenantes concernées.



### Partage de la valeur créée

La richesse économique générée par la croissance du Groupe est partagée avec l'ensemble des parties prenantes de son écosystème (voir schéma du « Partage de la valeur créée » paragraphe 1.1).

### Analyse de matérialité

En 2014, Bel a lancé une enquête pour identifier les enjeux prioritaires sur lesquels concentrer sa démarche RSE et assurer ainsi une meilleure cohérence entre ses ambitions de croissance et sa performance sociétale. Un panel de 170 parties prenantes (pour

moitié internes et pour moitié externes) a été consulté. Ce panel a été construit pour représenter les différentes géographies dans lequel Bel opère et la variété de ses parties prenantes externes.

En regard des résultats de cette analyse, la Direction RSE a identifié huit axes prioritaires qui ont été approuvés par le Comité de direction et la Direction générale du Groupe :

- être un employeur engagé à l'écoute de ses collaborateurs ;
- agir en faveur des communautés dans lesquelles le Groupe est implanté ;
- assumer sa responsabilité environnementale élargie à sa chaîne de valeur. Bel veut donner une visibilité toute particulière à deux

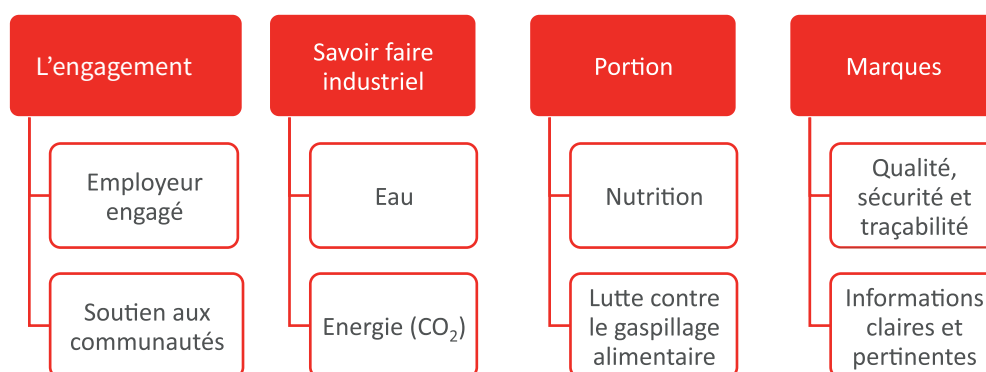


axes de progrès abordés de façon très différente : gestion durable de l'eau, d'une part, et, d'autre part, optimisation du mix énergétique, avec pour corollaire une réduction de son empreinte carbone ;

- commercialiser des recettes adaptées aux besoins nutritionnels essentiels des populations auxquelles elles s'adressent et répondant à leurs attentes de naturalité ;

- contribuer à la réduction de toute forme de perte ou de gaspillage alimentaire ;
- mettre en œuvre les contrôles les plus rigoureux possibles pour garantir qualité, sécurité et traçabilité totale des produits ;
- donner à ses consommateurs des informations claires et pertinentes qui leur permettent de faire des choix alimentaires éclairés.

Pour soutenir les progrès ainsi priorités, Bel s'appuiera sur les quatre spécificités qui font sa force et assurent sa compétitivité.



### Évolution de la présentation de la démarche RSE

Cet exercice de priorisation, en ligne avec la version 4 de la *Global Reporting Initiative* a conduit Bel à modifier la présentation de la communication sur ses progrès.

La présentation précédente était organisée autour de cinq piliers, reflet de ce qu'est le Groupe :

- un acteur qui réalise un montant d'achat de près de deux milliards d'euros chaque année auprès de nombreux fournisseurs et qui est implanté dans des communautés réparties dans 33 pays : partenariats et société ;
- un fabricant qui opère dans 28 sites différents : empreinte environnementale ;

- des produits consommés dans près de 130 pays : nutrition et produits responsables ;
- des marques de forte notoriété : communication et consommation responsables ;
- et près de 11 000 collaborateurs présents dans le monde entier : employeur engagé.

La présentation actuelle autour de huit enjeux reflète les axes de progrès que le Groupe juge prioritaires. C'est le fil conducteur de ce présent chapitre, qui met ainsi en lumière une articulation plus étroite entre les ambitions de croissance durable du Groupe et sa performance sociétale. Les ambitions associées à ces huit enjeux font partie des priorités stratégiques du Groupe. Elles seront détaillées avec les indicateurs de performance associés dans le Rapport RSE de l'exercice 2015.

## 2.2 Comportements éthiques

Bel veille à ce que la conduite de ses activités lui permette de mériter pleinement la confiance de ses consommateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes, confiance sans laquelle le Groupe ne saurait atteindre ses objectifs de croissance.

La politique d'achats responsables que Bel poursuit et optimise chaque année, lui permet de s'assurer que ses fournisseurs s'engagent comme lui, et parfois avec lui, dans des démarches d'amélioration continue.

### 2.2.1 Éthique dans les activités

Bel veut que ses activités soient conduites partout, et en toutes circonstances, conformément à ses valeurs et aux principes énoncés dans son Code de bonnes pratiques des affaires. Le Groupe attend de ses managers qu'ils créent un effet d'entraînement positif sur leurs équipes.

#### *Bel veut agir pour*

- S'assurer que les pratiques professionnelles et les décisions prises sont en ligne avec les principes d'éthique que le Groupe s'est fixé.
- Être reconnu comme une référence en matière de respect du droit des enfants.

#### *Leviers d'action*

- Des politiques et des systèmes de management clairs et partagés avec tous les collaborateurs.
- Gouvernance et organisation dédiée.

#### *Faits majeurs de l'année 2014*

- Identification des points majeurs de vigilance en matière d'éthique.
- Intégration du respect des valeurs du Groupe dans l'évaluation de la performance des managers.

#### **Des repères partagés**

Le Groupe partage un certain nombre de repères qui lui permettent d'orienter les décisions et les comportements de ses collaborateurs.

#### ■ Valeurs

Les valeurs du Groupe ont été revues en 2014. Elles sont désormais au nombre de trois : « Audace, Engagement et Bienveillance ». Elles ont été retenues à l'issue d'une enquête à laquelle ont participé plus de 2 300 collaborateurs à travers le monde.

#### ■ Code de bonnes pratiques des affaires

Le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe constitue le socle de son architecture documentaire. Des politiques et des chartes internes, ainsi que des engagements volontaires externes, viennent le compléter. Les sept principes du Code ne se substituent pas aux lois et règlements nationaux en vigueur que les équipes sont tenues de respecter. Lorsque la réglementation d'un pays est encore plus rigoureuse qu'une règle éthique stipulée dans le Code, cette réglementation nationale doit prévaloir. Le Code de bonnes pratiques des affaires est traduit en 13 langues. Il est accessible en version française et anglaise sur le site internet du Groupe [www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)

#### ■ Vision du leadership

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. C'est ce qu'expriment les cinq compétences managériales qui structurent son modèle de *leadership* :

- assurer l'engagement et développer les collaborateurs ;
- allier l'approche stratégique et l'opérationnel ;
- développer la collaboration pour plus d'efficacité ;
- oser innover ;
- savoir prioriser pour de meilleurs résultats.

## Points de vigilance en matière d'éthique

Depuis mai 2013, Bel s'est doté d'un Comité d'éthique qui rapporte au Président-Directeur général. Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant et réunit des fonctions diverses (RSE, juridique, ressources humaines, achats responsables, marketing...). Il a pour mission :

- de vérifier la bonne diffusion de toutes les politiques concernant l'éthique ;

- d'analyser les orientations majeures du Groupe en regard des sept principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires. À ce titre, le Comité peut émettre auprès du Président-Directeur général, son avis – qui reste consultatif – sur toutes les orientations sur lesquelles il juge opportun de se prononcer ;
- de s'assurer du traitement des alertes sur tout comportement identifié comme contraire à ces principes.

Le Comité d'éthique a identifié cinq points de vigilance majeurs en matière d'éthique.

### Points de vigilance en matière d'éthique

Sites de production implantés dans des pays à risques hauts ou extrêmes d'atteinte au respect des droits de l'homme  
 Marques axées sur la cible vulnérable des enfants  
 Activités commerciales dans des pays perçus comme très corrompus  
 Agir directement auprès des pouvoirs publics  
 Recours à des ressources naturelles pour produire

Respect des droits de l'homme  
 Respect du droit des enfants  
 Lutte contre la corruption  
 Lobbying responsable  
 Respect de l'environnement

À partir de mi-2015, le Comité d'éthique s'appuiera sur un réseau d'une vingtaine de référents-Éthique présents dans les principales entités du Groupe.

Le Groupe mettra en place en 2015 un système d'alerte permettant à ses collaborateurs de rapporter les manquements aux principes du Code de bonne pratique des affaires.

Sous la responsabilité du Comité d'éthique, le Groupe poursuivra ses actions de communication et de formation relatives aux principes du Code.

## ■ Respect des droits de l'homme

Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Bel s'engage à promouvoir et à respecter les principes relatifs aux droits de l'homme au sein de ses équipes et dans sa sphère d'influence, ainsi qu'à veiller à ne pas se rendre complices de leur violation.

Protéger les droits essentiels des collaborateurs 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 : prohibition du travail des enfants, prohibition du travail forcé, hygiène, santé et sécurité, non-discrimination, égalité des chances sur la base du mérite et de la compétence, prohibition du harcèlement sexuel ou moral, liberté d'association et droit à la négociation collective, liberté d'appartenance politique. Le Groupe n'en accepte aucune violation. Sur chacun de ses sites d'implantation, le Responsable des ressources humaines, sous l'autorité de son Directeur, est responsable de l'application de ces principes.

Toutefois, pour Bel, respecter les droits de l'homme ne se limite pas aux normes de travail. D'autres politiques et chartes précisent les engagements qu'il prend et qui concourent à les respecter :

- Charte des achats responsables ;
- Politique zéro accident ;
- Charte sociale *People First* ;

- Politique respect des données personnelles ;
- Certifications ;
- Politique environnement.

L'application de ces politiques est portée par les différentes directions qui les ont émises et qui s'assurent de leur mise en œuvre.

## ■ Respect du droit des enfants

En regard du positionnement de la plupart de ses marques, Bel considère que respecter les droits des enfants est un enjeu majeur. Son cadre de référence est constitué des Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises élaborés conjointement par l'UNICEF, l'organisation *Save the Children* et le Pacte Mondial. Pour plus d'informations : [www.unicef.org/csr](http://www.unicef.org/csr)

Bel s'assure que ses collaborateurs respectent toujours les droits de l'enfant dans la conduite de leurs activités.

### En tant qu'employeur direct ou indirect

- Bel se réfère explicitement dans son Code de bonnes pratiques des affaires et sa Charte des achats responsables aux conventions 138 et 182 de l'OIT.
- La politique santé et la sécurité au travail s'applique à tous sans discrimination d'âge.
- Des accords locaux accordent du temps aux parents pour leurs jeunes enfants ou pour leur enfant malade.
- L'accueil que Bel réserve à ses jeunes stagiaires a encore été récompensé en 2014 via l'obtention du label *HappyTrainees*.
- 3 500 vendeurs de rues – majoritairement des femmes – bénéficient du programme *Sharing Cities* et augmentent ainsi les revenus de leur famille.
- Aujourd'hui, 10 familles productrices de soja sont aidées dans le projet « Gente produz e preserva ».

**En tant qu'acteur laitier**

- Certaines recettes des produits du Groupe sont conçues pour qu'une portion contribue, sans excès, aux besoins journaliers des enfants qui les consomment, sachant que les produits laitiers sont partout recommandés pour l'alimentation des enfants par les autorités de santé publique.
- La Charte de communication responsable que le Groupe partage avec ses agences, rappelle les principes stricts que ses communications doivent respecter lorsqu'elles ciblent directement des enfants de moins de 12 ans.
- Le Groupe assure une protection renforcée autour des données privées collectées auprès des enfants.

**En tant qu'entreprise soucieuse de son environnement**

- Le Groupe prend des mesures pour limiter ses impacts sur l'environnement et notamment sur l'eau et l'énergie, ressources indispensables pour le bien-être des familles.
- Les enfants sont au cœur de la politique de mécénat menée par la Fondation d'entreprise Bel.
- Bel encourage ses marques à s'impliquer dans des initiatives citoyennes et solidaires en faveur des enfants.

**■ Lutte contre la corruption / Pratiques commerciales responsables**

Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Bel est conscient que les actes de corruption présentent des risques et peuvent exposer le Groupe, ses dirigeants et chacun de ses employés à des sanctions telles que des poursuites judiciaires, des amendes ou encore la perte de contrats.

Bel rappelle au travers de sa Charte des achats responsables les sept engagements qu'il prend envers tous ses fournisseurs :

- traitement loyal ;
- sélection impartiale ;
- confidentialité et respect de la propriété intellectuelle ;
- accompagnement pour une amélioration de la performance de ses fournisseurs ;
- transparence de la communication ;
- promotion du développement économique local ;
- refus de la dépendance.

Le Groupe a mis en place des guides, politiques et mesures volontaires pour mieux encadrer ses activités en fonction des géographies : embargo, lutte contre la corruption, conformité au droit de la concurrence, etc.

En 2014, Bel a réalisé plus de 20 % de son chiffre d'affaires (en valeur) 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 2014 de *Transparency International*). Dans les pays identifiés comme « à risques », le Groupe a formé tous les Comités de direction sur les règles qu'il veut voir respectées par tous les collaborateurs pour éviter tout risque de corruption, et est vigilant sur leur application.

En 2014, Bel a signé la *Supply Chain Initiative* dans 16 pays européens qui représentent plus de 40 % de son CA. Il s'agit d'un code volontaire d'autorégulation qui énonce 10 principes à respecter dans le cadre des relations commerciales. La majorité d'entre eux sont énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires.

**■ Lobbying responsable**

En matière de *lobbying*, le Groupe Bel 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 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.

En 2014, Bel s'est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne ([www.ec.europa.eu/transparencyregister](http://www.ec.europa.eu/transparencyregister)).

Exemples d'organismes auxquels le Groupe adhère :

- Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière ;
- Fédération Nationale des Industries Laitières ;
- Association de la Transformation Laitière Française ;
- *European Dairy Association* ;
- *International Dairy Federation* ;
- etc.

**■ Respect de l'environnement**

Les analyses cycle de vie conduites par Bel mettent en évidence qu'entre deux tiers et trois quarts de son empreinte environnementale est imputable aux étapes en dehors de ses sites de production.

Respecter l'environnement signifie donc pour le Groupe non seulement mettre en place des processus d'amélioration continue sur ses sites, mais surtout accompagner ses fournisseurs vers des modes de production plus durables et ses consommateurs pour éviter le gaspillage.

La façon dont Bel prend en considération le respect de l'environnement est détaillé dans le paragraphe 2.4 « Réduction de l'empreinte environnementale ». À noter que l'utilisation des sols n'a pas été identifiée comme un sujet majeur pour le Groupe à l'issue de son analyse de matérialité, dans la mesure où la surface occupée par les usines est très limitée. 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 (voir « Ancrage territorial des implantations », paragraphe 2.3.2).

## 2.2.2 Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs

Avec un montant annuel de près de deux milliards d'euros, le montant alloué aux achats du Groupe représente près des trois quarts de son chiffre d'affaires. En regard de cette contribution majeure à la performance économique du Groupe, mais aussi – du fait de sa responsabilité élargie – à sa performance sociétale, la Direction achats veille à :

- optimiser les processus pour anticiper et réduire les risques liés à la volatilité des matières premières ;
- mettre en place des plans de sécurisation pour limiter les risques de rupture en cas de défaillance d'un ou plusieurs fournisseurs ;
- sélectionner des prestataires responsables qui partagent ses engagements en matière de RSE.

Depuis cinq ans, Bel a engagé un véritable processus d'amélioration continue de sa performance achats analysée sous un angle sociétal. Il demande à ses acheteurs centraux, ainsi qu'à tous les collaborateurs effectuant des achats dans le cadre de leurs fonctions, d'intégrer outre les critères coûts, délai et qualité, des critères sociétaux dans la sélection et le suivi de la performance de leurs fournisseurs les plus stratégiques (matières premières, emballages, équipements industriels, transport et logistique, et de biens et services hors production) partout dans le monde.

### *Bel veut agir pour*

- Traiter ses partenaires avec transparence et équité.
- S'assurer qu'ils contribuent aux engagements de progrès du Groupe.

### *Leviers d'action*

- Des relations contractuelles basées sur une confiance mutuelle.
- Un dialogue constructif avec ses fournisseurs.
- Une évaluation régulière de la performance sociétale des fournisseurs stratégiques et/ou à risque.
- La formation des acheteurs.

### *Faits majeurs de l'année 2014*

- 100 % des acheteurs centraux et locaux du Groupe formés par un *e-learning* dédié aux achats responsables.
- Mise à jour de la Charte des achats responsables en référence au Code de bonnes pratiques des affaires.
- Démarche d'accompagnement des partenaires distributeurs d'Afrique subsaharienne.
- Adhésion RTRS.

### Charte des achats responsables

La Charte des achats responsables est le référentiel de la politique d'achats de Bel. Elle est présentée à tous ses fournisseurs, ainsi que lors des consultations d'appels d'offres. Son respect est matérialisé par une clause contractuelle. Outre les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, cette Charte expose ceux que le Groupe attend en retour sur les enjeux sociétaux majeurs : éthique commerciale, respect des droits de l'homme et des enfants, respect de l'environnement, etc. Cette Charte leur rappelle également leur devoir de vigilance envers leurs propres fournisseurs pour s'assurer qu'ils respectent ces mêmes engagements.

### Évaluation de la performance sociétale des fournisseurs

La démarche achats de Bel s'appuie une évaluation régulière de ses fournisseurs et sous-traitants identifiés comme prioritaires en regard du volume d'affaires généré, du risque potentiel associé aux produits/services fournis, ou encore de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, partenaire 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. À noter que les producteurs de lait liquide ne sont pas intégrés dans ce programme.

Des campagnes d'évaluation et de réévaluation des fournisseurs sont menées chaque année et le panel évalué est de plus en plus important. En outre, près des deux-tiers des fournisseurs ayant été évalués se sont déjà fait réévaluer.

	2012 <sup>(a)</sup>	2013 <sup>(b)</sup>	2014 <sup>(c)</sup>	Objectif 2015
Taux de couverture du montant d'achat (hors lait collecté) représenté par les fournisseurs évalués par EcoVadis	43 %	48 %	57 %	60 %

(a) Période 2009-2012.

(b) Période 2009-2013.

(c) Période 2011-2014.

Le score moyen des fournisseurs augmente régulièrement et est toujours au-dessus du score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis. Sur les 245 fournisseurs qui ont procédé à une

ou plusieurs réévaluation(s), 63 % d'entre eux ont vu leur note progresser. Cela illustre la démarche de progrès dans laquelle ils sont engagés.

	2012	2013	2014	Objectif 2015
Nombre de fournisseurs Bel évalués	346 <sup>(a)</sup>	403 <sup>(a)</sup>	414 <sup>(c)</sup>	-
Score moyen des fournisseurs Bel	42/100 <sup>(a)</sup>	43,3/100 <sup>(a)</sup>	44,0 <sup>(c)</sup>	50/100
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis	-	41/100 <sup>(b)</sup>	40,8 <sup>(d)</sup>	-

(a) Fournisseurs Bel évalués depuis 2009.

(b) 9 000 dernières évaluations conduites par EcoVadis en 2013.

(c) Fournisseurs Bel évalués depuis 2011.

(d) 9 604 dernières évaluations conduites par EcoVadis en 2014.

D'une façon générale, la performance RSE du portefeuille des fournisseurs de Bel s'est améliorée. Avec une répartition équilibrée entre score inférieur et score supérieur à 45. Toutefois, en 2014 trois fournisseurs présentent un risque élevé (1 % contre 0 % lors du reporting 2013) et doivent donc mettre en place des plans

d'actions correctifs. Conformément aux règles de gestion de ses fournisseurs (voir ci-après), Bel leur demandera de procéder à leur réévaluation en 2015. Le cas s'est déjà présenté en 2011, et des plans d'actions avaient été mis en place pour redresser le niveau des fournisseurs considérés comme critiques.

## Répartition des fournisseurs évalués selon leur score EcoVadis

	2013 <sup>(a)</sup>	2014 <sup>(b)</sup>
Fournisseurs ayant une approche RSE « très avancée » (score de 85 à 100)	0 %	0 %
Fournisseurs ayant une approche RSE « avancée » (score de 65 à 84)	5 %	5 %
Fournisseurs ayant une approche RSE « confirmée » (score de 45 à 64)	34 %	40 %
Fournisseurs présentant un risque moyen (score de 25 à 44)	61 %	54 %
Fournisseurs présentant un risque élevé (score de 0 à 24)	0 %	1 %

(a) Fournisseurs Bel évalués sur la période 2009-2013.

(b) Fournisseurs Bel évalués sur la période 2011-2014.

Afin de suivre sa propre performance RSE, Bel se fait évaluer tous les deux ans. Avec un score de 65/100 en 2013, Bel était placé dans les 9 % des entreprises les mieux notées par EcoVadis et avait obtenu le classement « Gold ». Le Groupe se fera réévaluer en 2015.

## Règles de gestion des fournisseurs

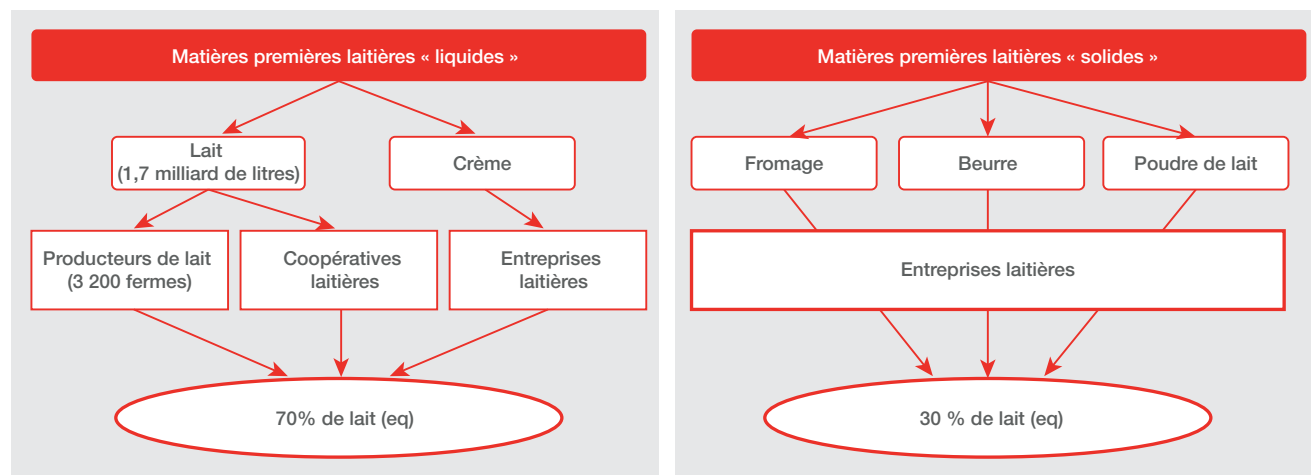
Bel s'impose des règles de gestion rigoureuses de ses fournisseurs, en fonction de leur score EcoVadis.

Score	Niveau risque / opportunité	Prochaines étapes / actions	Mise à jour des évaluations	Actions de suivi
85-100	Opportunité élevée	Opportunité de renforcer le partenariat ou la collaboration	tous les 24 mois	Suivi de la performance EcoVadis.
65-84	Opportunité moyenne			
45-64	Engagé	Sensibiliser les fournisseurs sur leurs points d'amélioration		
25-44	Risque moyen	Recommander un plan d'actions correctives		
0-24	Risque élevé	Exiger un plan d'actions correctives	tous les 12 mois	Fin de relation commerciale envisagée en l'absence de progrès

## Attentes spécifiques par catégorie d'achat

Le lait et les produits laitiers (crème, fromages, beurre et poudre de lait) constituent, en valeur, la principale famille de produits achetée par le Groupe. Des contrats sont signés avec des producteurs ou des coopératives pour la fourniture du lait. Les autres matières premières laitières sont achetées auprès d'entreprises laitières.

## Sourcing matières premières laitières Bel





Les achats d'emballages (carton à emboutir, carton ondulé, aluminium, plastique, papier) sont centralisés pour les familles stratégiques correspondant à des marchés mondiaux et effectués localement sous coordination de la Direction achats du Groupe pour les autres familles.

En fonction des principaux enjeux ou risques identifiés selon les familles d'achats, le Groupe intègre des exigences spécifiques dans les cahiers des charges de ses appels d'offres et dans les contrats.

Famille d'achat	Matières premières laitières	Emballages	Équipements de production	Transport et logistique	Prestations marketing	Objets promotionnels
Enjeux majeurs	Traçabilité, qualité, sécurité alimentaire	Respect de l'environnement			Comportement éthique	
Exigences spécifiques	Traçabilité, qualité, sécurité alimentaire	Sourcing durable et recyclabilité	Collecte des équipements usagés	Remise d'un bilan carbone ou assimilé	Respect de la Charte de communication responsable	Si sourcing identifié « à risque », audits sociaux conduits par un partenaire extérieur

Pour plus de détails sur la famille d'achat « Matières premières laitières », voir « Référencement et audit des fournisseurs / sous-traitants », paragraphe 2.6.1.

### Attentes spécifiques envers certains fournisseurs

Bel a un niveau d'exigence renforcé envers certains fournisseurs qui représentent un enjeu important pour ses propres activités.

### ■ Les sous-traitants

Les sous-traitants permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 6 % du volume total commercialisé par le Groupe.

Les six sous-traitants majeurs du Groupe (production supérieure à 1 000 tonnes par an) représentent 85 % du volume sous-traité. Ils ont tous été évalués par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. Sur la période 2011-2014, leur note moyenne est de 44/100, un score identique à la moyenne des autres fournisseurs de Bel. Aucun sous-traitant ne présente de risque élevé (score inférieur à 25/100).

Enfin, Bel demande que tous les sites des sous-traitants qui fabriquent des produits portant ses marques s'appuient, comme ses propres sites, sur les référentiels internationaux en matière de management de la sécurité des aliments reconnus par la *Global Food Safety Initiative* (GFSI – voir aussi la « Politique qualité, sécurité et traçabilité », paragraphe 2.6.1).

Tous les sous-traitants majeurs, ainsi que 14 autres, sont certifiés GFSI.

### Certifications selon les standards internationaux

Nombre de sites certifiés	2012	2013	2014	Objectifs 2015
Selon les standards GFSI (sites Bel)	15	20	21	28 <sup>(a)</sup> (100 %)
Selon les standards GFSI (sites sous-traitants)	15	12	20	24 (100 %)

(a) Conformément aux règles du Groupe, le site de Brookings devra être certifié GFSI et OHSAS 18001 au plus tard fin 2015.

### ■ Producteurs laitiers

Bel collecte chaque année environ 1,7 milliard de litres de lait auprès de 3 200 producteurs situés à proximité de ses sites de production et a la volonté d'encourager une production laitière durable.

Le Groupe est attentif à la façon dont ces producteurs s'assurent du bien-être de leur troupeau quelle qu'en soit la taille : en France, tous les producteurs auprès desquels le Groupe s'approvisionne, sont signataires de la Charte des bonnes pratiques de l'élevage ; aux Pays-Bas, les producteurs adhèrent au KKM (*Keten Kwaliteit Melk*). Par ailleurs, Bel encourage ses producteurs à utiliser l'outil de management d'élevage, le *Cow Compass*. Enfin, lorsqu'aucune démarche n'est portée par les interprofessions locales, Bel

travaille à la mise en place de Chartes d'entreprise et d'audit des exploitations (exemples : Açores et Slovaquie).

### Achats et biodiversité

La biodiversité est un sujet complexe : l'absence d'outils et d'indicateurs consensuels à ce sujet rend difficile la mesure précise des impacts et des progrès. Impliqué dans différents groupes de travail interprofessionnels, Bel apporte son expertise pour contribuer à la définition d'indicateurs reconnus et partagés.



## ■ Emballages

Les principaux matériaux d'emballage que Bel utilise sont les cartons ondulés et plats qui ont respectivement représenté, en 2014, 41 % et 39 % des volumes totaux des emballages du Groupe.

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.

La certification « issu de forêts gérées de façon durable » nécessite non seulement la certification de la matière, mais aussi celle du fournisseur qui en assure l'approvisionnement. Le Groupe utilise de plus en plus de cartons ondulés répondant à ces deux critères, mais dans certains pays où il est implanté (ex. : Maroc, Algérie) ses fournisseurs ne sont pas encore certifiés ce qui réduit, à date, ses possibilités de progression.

Le carton plat est utilisé pour les boîtes allant chez les consommateurs. Pour une même marque le Groupe s'approvisionne auprès de différents fournisseurs dont certains ne sont pas encore certifiés, ce qui empêche une communication uniforme sur tous les formats. C'est la raison pour laquelle le Groupe n'avait pas fait une priorité de ce type d'approvisionnement. Les fournisseurs certifiés devenant de plus en plus nombreux, le Groupe reverra sa position en 2015.

### Consommation de carton d'origine recyclée et certifiée

	2012	2013	2014
<b>% de carton à base de matière recyclée</b>			
% de carton ondulé	79 %	77 %	77 %
% de carton plat	69 %	68 %	68 %
<b>% de carton d'origine certifiée</b>			
% de carton ondulé	31 %	44 %	56 %
% de carton plat	0 %	0 %	0 %

## ■ Aliments complémentaires pour le bétail

Bel est devenu membre de la RTRS (Table Ronde pour le Soja Responsable) en 2014, et s'est engagé à acheter à partir de 2015 des certificats RTRS pour couvrir les volumes de soja entrant dans l'alimentation des vaches laitières de ses producteurs à travers l'Europe (France, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie et Pologne), soit 44 500 tonnes.

Cet engagement s'inscrit dans la dynamique du partenariat que Bel a signé avec le WWF en 2012. Le WWF a aidé le Groupe à identifier l'enjeu déforestation lié à l'alimentation des vaches laitières, et l'a accompagné vers des actions concrètes. Bien qu'entrant en faible proportion dans l'alimentation des vaches laitières, sa forte teneur en protéine fait du soja un aliment complémentaire intéressant. Dans la plupart des pays où Bel collecte du lait, le soja est une matière première importée de pays où son mode de production peut être lié à la déforestation.

Pour donner plus de sens à son engagement, Bel soutient simultanément un projet pour aider des producteurs de soja dans la région du Mato Grosso au Brésil à accéder à la certification RTRS (voir « Projet « Gente produz e preserva » au Brésil », paragraphe 2.3.2).

Avec le WWF, le Groupe Bel explore également la faisabilité de recourir à des alternatives au soja en France, comme une solution complémentaire à l'achat de certificats pour réduire encore son empreinte écologique.

## ■ Utilisation d'huile de palme

Même si la consommation d'huile de palme est marginale à l'échelle du Groupe (8,6 % des matières grasses achetées en 2014), Bel s'était fixé comme objectif de ne plus en utiliser dans ses recettes au plus tard fin 2014.

En 2014, le Groupe a rénové les formules qui ne seront mises sur le marché qu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2015. Ces rénovations devraient conduire à une baisse significative de sa consommation d'huile de palme. Malgré ces efforts, Bel a encore acheté 3 022 tonnes d'huile de palme, contre 3 065 tonnes en 2013. Certaines formules modifiées ont été rejetées par des consommateurs : Bel poursuit donc ces travaux pour trouver des formules alternatives sans huile de palme répondant à leurs attentes de goût et de texture.

### 2.2.3 Éthique dans la chaîne de valeur aval

Bel est convaincu qu'en partageant ses engagements RSE auprès de ses distributeurs partenaires, il participe à l'accélération du développement économique local et crée de meilleures conditions pour un développement mutuel. Il leur demande de se faire les relais de ses valeurs et de sa démarche.

En Afrique subsaharienne, Bel s'appuie un réseau de distributeurs (grossistes importateurs). Le projet RISE déployé sur les deux dernières années s'est traduit par :

- des actions de formation et de sensibilisation ;
- des outils mis à la disposition des distributeurs pour renforcer la sécurité de leurs employés et la sécurité alimentaire des produits qu'ils distribuent ;

- la création d'un réseau d'« Ambassadeurs RSE » chez 10 de ses distributeurs.

Le programme « Responsibel » a été lancé par Bel Moyen-Orient pour monter des opérations de partenariat responsable axées sur trois priorités : environnement, nutrition et sécurité.

En 2014, une première initiative a été conduite avec un partenaire jordanien qui a équipé ses dépôts de panneaux solaires. Ce projet, dont la réalisation a duré plus de six mois, devrait lui permettre de réduire le recours à des énergies non renouvelables de près de 80 % et son empreinte carbone de près de 60 %.

## 2.3 Modèle Bel

La signature de Bel « Du sourire à partager » traduit l'esprit des relations que le Groupe souhaite avoir avec ses collaborateurs et les communautés au sein desquelles il est implanté.

Sa taille intermédiaire « humaine » lui permet de fédérer ses 10 983 collaborateurs répartis dans 33 pays avec des pratiques d'animation des ressources humaines harmonisées, souvent personnalisées, s'inscrivant dans le cadre de ses valeurs et dans le respect des spécificités culturelles locales.

Le modèle social de Bel, qui associe exigence et bienveillance, est un élément déterminant de la pérennité et du succès du Groupe :

- grâce à un projet d'entreprise porteur de sens, levier de l'engagement et de la performance de chacun ;
- par la création de conditions de travail qui garantissent la sécurité et le bien-être ;

- par le partage de la valeur créée et la juste rétribution de l'engagement ;
- par des relations de confiance et de proximité, le respect de ses valeurs ;
- par l'égalité des chances et la richesse de la diversité de ses collaborateurs ;
- par la création des conditions permettant à chacun d'exprimer son potentiel.

Bel a pour ambition d'être une entreprise qui concilie performance économique et financière, développement des hommes et femmes qui la composent, et respect de son écosystème et de toutes ses parties prenantes.

### 2.3.1 Employeur engagé

La politique de ressources humaines de Bel reflète sa vision d'un employeur engagé : le Groupe souhaite permettre à ses collaborateurs de se développer et de grandir grâce à l'expérience qu'ils acquièrent dans leur parcours professionnel. Il souhaite que

tous ses processus soient justes et équitables, qu'il s'agisse de recrutement, d'évaluation de la performance, de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle, de rémunération et de couverture sociale.

**Bel veut agir pour**

- Être reconnu, tant en interne qu'en externe, comme un employeur de choix pour la qualité de son modèle social et pour les perspectives de carrière qu'il offre à ses employés.

**Leviers d'action**

- Politiques, organisation, formation, sensibilisation en matière de santé, sécurité.
- Processus de recrutement et d'évaluation justes et non discriminants.
- Programmes de formation variés et adaptés.
- Politique de rémunération – au sens large – transparente et équitable.
- Dialogue social constructif.

**Faits majeurs de l'année 2014**

- Reporting social sur un périmètre monde.
- Semaine dédiée à la santé, sécurité sur tous les sites.
- Séminaire international qui a jeté les bases d'un modèle de relations sociales Bel.
- Augmentation du nombre de femmes dans les instances de gouvernance (Conseil d'administration, Comité de direction).

**People First**

Initiée et déployée dans tout le Groupe en 2011, la Charte sociale *People First* est traduite en 18 langues. Elle fixe les bases d'une coresponsabilité tripartite entre Bel, ses managers et ses

collaborateurs, et couvre les quatre thématiques considérées comme fondatrices de son « contrat social » :

- être bien au travail ;
- responsabiliser chacun ;
- grandir ensemble ;
- partager les succès.

Attentif aux attentes et aux points de vue de ses collaborateurs, Bel conduit tous les deux ans une enquête d'opinion internationale. La troisième édition sera conduite en 2015. Les résultats sont analysés et partagés avec les équipes pour mesurer les progrès accomplis depuis l'édition précédente – suite à la mise en place de plans d'actions – et pour identifier les axes d'amélioration à conduire prioritairement.

Cette enquête permet aussi au Groupe de mesurer le taux d'engagement de ses collaborateurs et leur perception des quatre axes structurants de la démarche *People First*.

**Bel employeur : chiffres clés**

Bel doit adapter en permanence ses métiers et ses ressources humaines pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement.

**■ Évolution 2014**

Au 31 décembre 2014, les effectifs de Bel – contrats à durée indéterminée et déterminée – ont augmenté de 154 personnes (+ 1,4 % par rapport au 31 décembre 2013).

Cette variation s'explique principalement par l'ouverture d'un nouveau site de production situé à Brookings aux États-Unis qui produit du Mini Babybel pour le continent américain. Cette ouverture n'a pas eu de conséquence sur les effectifs permanents des sites d'Évron (France) et Michalovce (Slovaquie) qui produisent également du Mini Babybel.

Effectifs par zone opérationnelle <sup>(a)</sup>	2012	2013	2014
Europe de l'Ouest	4 244	4 233	4 170
Europe du Nord et de l'Est	2 229	2 153	2 118
Amériques Asie-Pacifique	830	831	1 041
Proche et Moyen-Orient	180	1 395	1 436
Grande Afrique	3 150	2 218	2 219
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 633</b>	<b>10 830</b>	<b>10 984</b>

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

En 2014, la majeure partie des départs (80 %) sont volontaires et sont dus, soit à des départs en retraite, soit à des démissions. Toutefois, en 2014 Bel a procédé à 260 licenciements. Ceux-ci concernent toutes les zones d'activité du Groupe.

	2012	2013	2014
Nombre d'embauches	970	891	1 397
Nombre de départs	1 084 <sup>(a)</sup>	892	1 276
Dont nombre de licenciements	170	182	260

(a) Ces chiffres n'incluent pas les 401 départs de Syrie en 2012 suite à l'interruption des activités industrielles du Groupe.

## Licenciements par zone opérationnelle

2014

Europe de l'Ouest	68
Europe du Nord et de l'Est	48
Amériques Asie-Pacifique	69
Proche et Moyen-Orient	12
Grande Afrique	63
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>260</b>

Sur un périmètre monde, le taux de précarité moyen est de 19,3 %. Pour ajuster le niveau de production aux fluctuations de demande (actions promotionnelles, saisonnalité de certaines offres, etc.), le Groupe a recours à des contrats à durée déterminée et à des intérimaires.

Le taux de précarité moyen du Groupe cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans la zone Proche et Moyen-Orient, en Iran où Bel compte 268 collaborateurs, la pratique contractuelle légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Taux de précarité <sup>(a)</sup>

2013

2014

Europe de l'Ouest	12,7 %	13,7 %
Europe du Nord et de l'Est	17,1 %	15,9 %
Amériques Asie-Pacifique	1,8 % <sup>(b)</sup>	10,7 % <sup>(b)</sup>
Proche et Moyen-Orient	34,9 %	36,3 %
Grande Afrique	22,9 %	26,4 %
<b>GROUPE</b>	<b>17,7 %</b>	<b>19,3 %</b>

(a) Part des contrats intérimaires et contrats à durée déterminée ramenés à l'ensemble des contrats, en équivalent temps plein.

(b) Les lays-off aux États-Unis ne sont pas comptabilisés dans ce chiffre.

## ■ Managers / non-managers

Les non-managers représentent la majorité des effectifs du Groupe (83 % en 2014).

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 de direction sont considérés comme des managers, qu'ils encadrent ou non des équipes.

Répartition des managers par grade <sup>(a)</sup>

Effectifs

%

1	17	1 %
2	72	4 %
3	140	8 %
4	271	15 %
5	470	26 %
6	478	26 %
7	366	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 814</b>	<b>100 %</b>

(a) Hors Comité de direction.

## ■ France / Autres pays

Le siège du Groupe est situé en France où travaillent 30 % de ses effectifs, notamment dans huit sites de production. Le niveau d'effectifs est quasiment stable par rapport à l'an dernier.

Effectifs du Groupe	2013	2014
France	3 356	3 301
Reste du monde	7 464	7 683
<b>TOTAL</b>	<b>10 830</b>	<b>10 984</b>

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.

En dehors de France, Bel assure à ses collaborateurs un socle minimum de protection et d'avantages sociaux, ainsi qu'un accès à de nombreuses formations.

### Diversité

Bel est convaincu que favoriser la diversité, sous toutes ses formes (culture, genre, âge...), au sein de ses équipes est une stratégie créatrice de valeur sociétale et de valeur économique.

Ainsi, la promotion de la diversité et le rejet de toute forme de discrimination commencent dès l'embauche et perdurent tout long

du parcours des collaborateurs. L'égalité des chances est favorisée par les processus d'évaluation de la performance, ainsi que par les politiques d'évolution professionnelle, qui s'appuient sur des critères objectifs et équitables. L'égalité de traitement est le fruit d'une politique salariale rigoureuse.

Reflète de l'internationalisation de ses activités, Bel compte plus de 40 nationalités parmi ses collaborateurs. Toutefois, en regard de son histoire, les collaborateurs de nationalité française restent les plus nombreux.

### ■ Hommes-Femmes

La proportion de femmes dans les effectifs totaux du Groupe et au sein de chacune des populations (non-managers et managers) est globalement stable.

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.

Répartition hommes / femmes	2013	2014
Effectifs totaux	68 % / 32 %	68 % / 32 %
Effectifs non-managers	70 % / 30 %	70 % / 30 %
Effectifs managers	60 % / 40 %	59 % / 41 %

Dans la population des managers, les femmes représentent plus du tiers des effectifs. En revanche, on note un point faible 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

objectif. On notera toutefois que deux femmes sont désormais présentes au Conseil d'administration et que deux femmes ont rejoint le Comité de direction en 2014.

Répartition hommes / femmes par grade en 2014	2012	2013	2014
Conseil d'administration <sup>(a)</sup>	7 / 1	6 / 1	8 / 2
Comité de direction <sup>(a)</sup>	9 / 0	9 / 0	9 / 2
1 <sup>(a)</sup>	15 / 1	14 / 1	15 / 2
2	72 % / 28 %	75 % / 25 %	78 % / 22 %
3	75 % / 25 %	69 % / 31 %	69 % / 31 %
4	64 % / 36 %	63 % / 37 %	62 % / 38 %
5	62 % / 38 %	61 % / 39 %	61 % / 39 %
6	54 % / 46 %	56 % / 44 %	55 % / 45 %
7	50 % / 50 %	51 % / 49 %	52 % / 48 %
<b>TOTAL</b>	<b>60 % / 40 %</b>	<b>60 % / 40 %</b>	<b>59 % / 41 %</b>

(a) Valeurs absolues.

### Équité salariale hommes / femmes

Bel considère qu'un écart de salaire supérieur à 5 % entre les hommes et les femmes à pays et grade équivalents reflète un problème de discrimination salariale. Sa politique salariale lui permet d'avoir un écart de 4 %, conforme à ses objectifs.

	2013	2014
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes <sup>(a)</sup>	0,96	0,96

(a) À pays et grade équivalents.

### ■ Diversité générationnelle

Au 31 décembre 2014, l'âge médian des collaborateurs du Groupe s'élevait à 41 ans (40 ans pour les hommes, 42 ans pour les femmes).

8 % des collaborateurs ont plus de 56 ans dont 1 % plus de 60 ans. Bel 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.

Répartition des effectifs par âge	%	Total
61 ans et plus	1 %	156
De 56 à 60 ans	7 %	773
De 51 à 55 ans	11 %	1 160
De 46 à 50 ans	13 %	1 468
De 41 à 45 ans	17 %	1 857
De 36 à 40 ans	18 %	1 949
De 27 à 35 ans	27 %	2 917
26 ans et moins	6 %	704
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>10 984</b>

En respect de la législation française, des « contrats de génération » ont été signés avec les partenaires sociaux. Certains éléments ont été réaffirmés dans l'accord GPEC (Gestion prévisionnelle

des emplois et des compétences) conclu fin 2014. L'emploi des jeunes et des seniors sont au cœur de ces accords (voir « Dialogue social »).

## ■ Handicap

Bel encourage l'intégration dans ses équipes de personnes en situation de handicap. En France, le Groupe est signataire de la convention de partenariat avec l'AGEFIPH<sup>(1)</sup> depuis 2011.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France	3,69 %	4,35 %	5,18 %	6,40 %	6,30 %	6,43 %

Le taux de 6,43 % en 2014 cache de grandes disparités. Sur les huit sites industriels français du Groupe, six ont un taux d'emploi de personnes en situation de handicap de plus de 6 % et un site est proche de ce seuil. Seul le centre de recherche est loin du seuil (2,25 %) avec un profil de recrutement nettement différent des sept autres sites industriels. Il en est de même pour le siège et la force de vente (ensemble 1,96 %). Ce dernier chiffre reflète une mauvaise adéquation entre les postes offerts et les profils professionnels des personnes en situation de handicap.

En 2014, le Groupe a collaboré en France avec 25 établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

## Santé – sécurité au travail

Assurer la santé et la sécurité de tous les collaborateurs est la première responsabilité d'employeur engagé de Bel qui met

en place des approches d'amélioration continue adaptées à la diversité et à la complexité des situations rencontrées.

## ■ Organisation

Alors que près de 80 % des effectifs travaillent dans les sites industriels, le Directeur santé-sécurité est simultanément rattaché à la Direction des ressources humaines et à la Direction industrielle et technique du Groupe.

Le système de management de la sécurité des sites s'appuie sur la certification OHSAS 18001 et sept nouveaux sites ont été certifiés en 2014 ce qui porte à 12 le nombre de sites certifiés. Bel attend de ses sites qu'ils soient tous certifiés à la fin de l'année 2015.

	2012	2013	2014	Objectif 2015
Nombre de sites certifiés OHSAS 18 001 <sup>(a)</sup>	5	5	12	28 <sup>(b)</sup> (100 %)

(a) Périmètre : 27 sites Bel de production et de R&I, hors site de Brookings, les productions y ayant commencé en milieu d'année 2014.

(b) Conformément aux règles du Groupe, le site de Brookings devra être certifié GFSI et OHSAS 18001 au plus tard fin 2015.

Dans chaque usine, le directeur est garant de la mise en œuvre opérationnelle des mesures concernant la santé et la sécurité de toutes les personnes présentes sur le site. Il s'appuie, dans la plupart des cas, sur un responsable santé-sécurité. Sur les sites tertiaires, cette responsabilité incombe aux équipes des ressources humaines.

Lorsque des événements peuvent mettre ses collaborateurs en situation d'insécurité, voire de danger, le Groupe met en place des mesures ponctuelles pour les protéger. Aucun site n'a été concerné en 2014. Le site ukrainien de Bel n'a pas été directement impacté par les événements survenus dans l'année.

Certains collaborateurs sont amenés à se déplacer sur des marchés présentant des risques naturels et/ou géopolitiques. Bel met à leur disposition des outils et des procédures pour assurer leur sécurité. En 2014, elles ont été renforcées avec le support d'un prestataire international reconnu.

## ■ Prévention des risques

Il existe un lien de proportionnalité entre le nombre de presque accidents, d'incidents et la survenue d'un accident grave. Suivant cette logique, Bel attache beaucoup d'importance à la prévention des presque accidents et des incidents.

## Visites comportementales de sécurité

L'observation des collaborateurs sur leur poste de travail est une façon simple et efficace pour identifier les situations et gestes positifs, ainsi que ceux pouvant nuire à leur sécurité. Les Visites Comportementales de Sécurité (VCS) consistent à observer un collaborateur sur son poste de travail, puis d'échanger avec lui sur cette observation. Les sites impliqués dans cette démarche doivent réaliser deux VCS par collaborateur chaque année.

En 2014, le Groupe a mis la priorité sur ces visites. Témoignage de leur engagement, les membres du Comité exécutif ont suivi une formation « pratique » d'une journée sur site.

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



**Visites comportementales de sécurité**

	2013	2014
Nombre de collaborateurs formés	360	882
Nombre de VCS réalisées	3 400	4 479

À ce jour, 18 sites industriels aux États-Unis, Pays-Bas, France, Pologne, Maroc, Algérie, Belgique et Espagne réalisent des VCS. Plusieurs pays prévoient de déployer les VCS au cours de l'année 2015 (Vietnam, République tchèque, Slovaquie, Ukraine, Égypte, Portugal et Algérie).

Bien que l'exposition aux risques soit moindre sur les sites tertiaires, les équipes qui y travaillent sont sensibilisées à la prévention des accidents. Au siège parisien, la réduction du taux d'accident est un critère de calcul de l'intéressement.

**Sur les routes**

Les collaborateurs qui circulent sur les routes dans le cadre de leur activité (collecteurs de lait, équipes commerciales, etc.), suivent régulièrement des formations de prévention routière. Malheureusement, la filiale marocaine du Groupe déplore le décès accidentel d'un de ses collaborateurs, suite à un accident de la route survenu en novembre 2014, alors qu'il circulait, dans l'exercice de ses fonctions, entre Tanger et Casablanca.

**Première semaine mondiale dédiée à la sécurité**

La première semaine mondiale dédiée à la sécurité a eu lieu en novembre 2014. Inédite à une telle échelle, cette initiative a rappelé aux équipes que la sécurité est une priorité majeure et les bons comportements à adopter au quotidien. La thématique retenue pour cette première édition était celle des « mouvements », car ces derniers sont à l'origine de plus de 50 % des accidents de travail chez Bel. L'ensemble des ateliers présentés au cours de la semaine avait pour objectif de renforcer la sensibilisation et la vigilance indispensables de chacun, pour que la sécurité soit une priorité de chaque instant et un état vrai d'esprit pour l'ensemble des collaborateurs de Bel. En effet, pour obtenir des résultats concrets, chacun doit être convaincu qu'il est le premier responsable de sa propre sécurité, tout en étant également attentif à celle de ceux qui l'entourent. Au total, plus de 30 activités différentes ont été proposées aux collaborateurs tout au long de la semaine, grâce à de nombreux ateliers thématiques.

**■ Pénibilité et maladies professionnelles**

La prévention de la pénibilité et de l'apparition de maladies professionnelles s'inscrit pleinement dans la démarche de santé et sécurité au travail de Bel. À partir d'un diagnostic conduit dans les usines françaises, le Groupe a identifié cinq facteurs principaux de pénibilité, extrapolables aux autres usines : le bruit, le travail de nuit, les manutentions manuelles de charge, les postures pénibles et les tâches répétitives.

Bel demande à tous ses sites de mettre en place des plans d'actions pour réduire ces facteurs. Par exemple, le Groupe rend obligatoire, dès 80 décibels, les bouchons d'oreilles moulés sur tous ses sites. Bel est ainsi plus rigoureux que la législation française, qui ne les impose qu'à partir de 85 décibels.

Les référentiels utilisés pour reconnaître les maladies d'origine professionnelle diffèrent d'un pays à l'autre, et certains pays où Bel est présent n'en disposent pas. Néanmoins, en réduisant les manutentions manuelles de charge et les postures pénibles, le Groupe agit pour prévenir l'apparition de maladies musculosquelettiques.

**■ Suivi des accidents**

Depuis 2012, le Groupe suit, sur tous ses sites, le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt – mais faisant l'objet d'un acte médical – non seulement de ses collaborateurs, mais aussi de toutes les personnes présentes sur ses sites, y compris les visiteurs et intérimaires. Cet indicateur va au-delà de la réglementation française, qui oblige à suivre le « taux de fréquence TF1 » limité aux accidents avec arrêt des collaborateurs uniquement. Il témoigne de l'engagement fort en matière de santé et sécurité du Groupe.

En dépit des efforts menés par le Groupe et, des visites comportementales de sécurité mises en place, les résultats concernant la réduction des accidents du travail ne progressent pas. Le Groupe a décidé de revoir l'objectif cible du taux de fréquence des accidents. Il était initialement de 7,5 à l'horizon 2015. Il est désormais de 10. Pour atteindre cet objectif, le Groupe a mis en place des moyens renforcés : une semaine consacrée à la prévention des risques fin 2014 (voir ci-dessus) 10 % du bonus des managers sera en 2015 lié à l'atteinte de cet objectif. En 2014, Bel a déploré un accident mortel.

	2012	2013	2014	Objectif 2015
Taux de fréquence des accidents <sup>(a)</sup> TF Bel				
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	12,4	12,8	12,6	10
Taux de fréquence des accidents <sup>(a)</sup> TF1				
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	5,6	5,8	6,1	-
Taux de gravité des accidents <sup>(b)</sup> Collaborateurs Bel	0,2	0,2	0,2	-

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

(b) Ratio du nombre de journées non travaillées (calendaires ou ouvrables selon les sites), exprimé par millier d'heures travaillées.

Bel met son expertise en matière de santé-sécurité à la disposition de ses distributeurs qui en font la demande. Ainsi, le Groupe a dispensé à 10 partenaires distributeurs d'Afrique subsaharienne une formation de deux jours sur la santé et sécurité au travail et mis à leur disposition des outils de sensibilisation simples à partager avec leurs équipes (voir « Éthique dans la chaîne de valeur aval », paragraphe 2.2.3).

### Bien-être au travail

Les managers ont un rôle clé pour faire de Bel une entreprise où il est agréable de travailler. Bel veille à ce qu'ils soient vigilants au bien-être de leurs équipes et qu'ils détectent les situations de mal-être qui, dans les cas extrêmes, peuvent conduire à de véritables risques psychosociaux.

Dans un contexte socio-économique qui conduit à une recherche constante d'amélioration de productivité et à des exigences croissantes vis-à-vis des travailleurs, Bel a identifié trois facteurs qui influent directement sur le bien-être au travail de ses collaborateurs :

- l'organisation et les évolutions des modes de travail : avec notamment un équilibre à instaurer entre les opportunités et les risques sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée que présentent les nouveaux modes de communication digitale ;
- les aspirations des salariés pour réaliser leur travail dans de bonnes conditions : organisation des bureaux, des ateliers et des espaces de détente, ainsi que la mise à disposition d'outils performants ;
- les relations au travail : conduite de réunion et reconnaissance.

Bel demande à tous ses managers d'être vigilants sur ces trois facteurs et de mettre en place les plans d'actions nécessaires (formations personnalisées, définition et application de règles de bonnes conduites, respect des congés payés...).

	2013	2014
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	98 %	94 %

Les causes de l'absentéisme sont multiples. Toutefois, dans certains cas, il 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. Bel considère un taux d'absentéisme maladie de 2,5 % comme un seuil d'alerte à ne pas franchir.

Taux d'absentéisme maladie	2013	2014	Seuil d'alerte
Heures d'absence pour cause de maladie / heures de travail théoriques	2,29 %	2,08 %	2,5 %

### Développement des collaborateurs

Les entretiens d'évaluation sont un moment privilégié d'écoute et d'échange entre un manager et un collaborateur sur la manière de travailler ensemble et d'améliorer l'efficacité de la collaboration. C'est aussi l'occasion de construire le plan de formation adapté à chaque collaborateur et d'identifier ses souhaits de mobilité.

L'outil de gestion des ressources humaines que le Groupe déploie progressivement s'articule autour de ses différents processus RH et intègre, notamment, l'entretien d'évaluation de la performance, abordé avec la philosophie suivante :

- reponsabilisation du collaborateur à travers une auto-évaluation ;

- focus plutôt qu'exhaustivité : attention portée aux principaux points forts et axes d'amélioration.

L'élaboration du plan de développement de l'année à venir et les perspectives de carrière du collaborateur trouvent naturellement leur place dans cet entretien. Pour accompagner ses managers et leurs collaborateurs, le Groupe leur propose de courtes formations.

Les entretiens des non-managers se feront à partir de 2015 sur l'outil de reporting RH consolidé. L'année de transition 2014 n'a pas permis au Groupe de consolider des données fiables sur le nombre de managers ayant bénéficié d'un entretien.

**Évaluation de la performance individuelle**

	2013	2014	Objectif 2015
Managers éligibles <sup>(a)</sup> bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	72 %	89 %	100 %
Non-managers bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base maximale de deux ans)	52 %	nd	80 %

(a) Les managers éligibles sont les managers en CDI inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe l'année complète 2013 ou entrés avant le 1<sup>er</sup> juillet 2013 et sortis après le 1<sup>er</sup> juillet 2014.

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 2013 et 2014.

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, le Groupe mène des formations afin de lutter contre l'illettrisme.

**Formation des collaborateurs**

	2013	2014	Objectif 2015
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	67 %	71 %	75 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	20	24	-

Les mutations technologiques, organisationnelles et environnementales incitent le Groupe à renouveler constamment le contenu de ses formations ou à en créer de nouvelles. Il 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.

**■ Polyvalence et mobilité**

La polyvalence interservices est nécessaire pour faire face aux variations d'activité et à l'évolution des besoins de production des sites. C'est un moyen pour sécuriser l'employabilité tout en enrichissant les parcours professionnels de l'ensemble des collaborateurs, et tout particulièrement des non-managers.

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.

Pour ses managers, le Groupe souhaite une mobilité tous les six ans en moyenne. Bel renforce la visibilité sur les parcours professionnels qu'il peut offrir en développant des référentiels de compétences et en partageant des Guides de parcours de carrières élaborés pour les principaux métiers, donnant aux

managers de la visibilité sur les passerelles possibles entre les postes d'une filière, ainsi que sur des exemples de parcours.

**Rémunération**

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

L'information sur la rémunération des dirigeants est présentée au chapitre 3 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 supérieures aux minima sociaux.

Aux États Unis, où le nombre de collaborateurs a augmenté, pouvoir bénéficier d'une couverture santé et/ou décès-invalidité est laissé au choix des salariés. Cela explique l'écart entre 2013 et 2014.

	2013	2014	Objectif 2015
% de collaborateurs <sup>(a)</sup> qui bénéficient d'une couverture santé	94 %	90 %	95 %
% de collaborateurs <sup>(a)</sup> qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	86 %	84 %	95 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

Les dispositifs de protection sociale en place dans les filiales sont comparés aux standards minimaux que le Groupe souhaite proposer à tous ses collaborateurs (ex. : mise en place d'une couverture décès et invalidité couvrant au moins deux fois le salaire annuel).

Un état des lieux des dispositifs en place dans chaque filiale a été mené en 2013 et complété en 2014 par une comparaison avec les pratiques locales. Des actions seront déployées pour améliorer les prestations sociales proposées aux collaborateurs dans certaines filiales du Groupe.

### ■ Compétitivité externe

Pour attirer et retenir ses collaborateurs, Bel veille à leur offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs.

Dans les sites de production, le Groupe respecte toujours les minima fixés par les lois locales.

Les 23 filiales de plus de 15 managers doivent réaliser une enquête salariale au moins tous les deux ans pour identifier les pratiques du marché.

### ■ Équité interne

Les équipes en charge des ressources humaines de toutes les entités du Groupe ont la responsabilité de contrôler l'application de pratiques salariales non discriminantes. Ainsi, à responsabilités comparables, s'il existe des différences de rémunération, elles doivent toujours pouvoir être expliquées (parcours personnel, contexte local, etc.).

### ■ 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 (soit 81 % des managers) représente de 8 % à 30 % de leur rémunération fixe. 10 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs RSE.

Par ailleurs, 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.

	2013	2014	Objectif 2015
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	59 %	64 %	65 %

### Dialogue social

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 avec les représentants du personnel et/ou syndicaux lorsqu'ils existent.

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) dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail. 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 hygiène santé et conditions de travail (CHSCT), etc.

En 2014, 85 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel et près de 75 % étaient couverts par une convention collective (nationale et/ou sectorielle et/ou d'entreprise).

Comme les années précédentes, de nombreux accords ont été signés.

Les sept accords signés en France en 2014 reflètent les ambitions de notre politique de ressources humaines.

Un premier accord, axé sur le dialogue social, intervient en complément des dispositions légales et conventionnelles en vigueur. Ses dispositions s'adressent et s'appliquent à l'ensemble des organisations syndicales représentatives :

- il formalise les pratiques et règles communes de conduite des relations sociales au sein du Groupe comme des entreprises et des établissements qui le composent en France ;
- il définit les méthodes et moyens mis en œuvre dans ce cadre.

Quatre accords s'inscrivent dans la politique de rémunération que Bel souhaite mettre en place : deux accords de négociation annuelle obligatoire sur les salaires (Employés / Ouvriers et Encadrement), un accord de participation et un accord d'intéressement.

L'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été renouvelé pour trois ans. Il s'articule autour de trois leviers :

- développement des compétences (Mobilité géographique et fonctionnelle – Polyvalence verticale et horizontale) ;
- outils de pilotage (Entretiens d'appréciation – Accès à la formation) ;

- diversité (Emploi des jeunes – Emploi des seniors – Emploi des personnes les moins qualifiées – Accès et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap).

Ce dernier sujet a été renforcé par un accord spécifique sur le handicap qui précise les engagements du Groupe sur des actions relatives à :

- la communication, qui constitue un support à l'information, et la sensibilisation des collaborateurs, visant notamment à changer le regard sur le handicap en entreprise ;
- l'animation de la communauté des relais handicap ;
- le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap en anticipant les restrictions médicales et inaptitudes physiques ;
- le recrutement en direct de personnes en situation de handicap ayant le profil et les compétences recherchées par Bel en portant une attention particulière à leur accueil et à leur intégration ;

- la collaboration avec le secteur protégé en s'appuyant sur le réseau des relais handicap afin d'assurer la sollicitation des acteurs du secteur protégé en amont des processus d'achat lorsque cela est possible.

Deux accords de branche (secteur laitier) ont été signés aux Pays Bas avec les partenaires sociaux et les entreprises laitières :

- le premier concerne des sujets variés comme la rémunération, les conditions de travail, les horaires de travail... ;
- le second est plus axé sur les politiques des retraites et leur mode de financement des retraites.

En Allemagne, le Groupe a signé deux accords : un accord d'intéressement, ainsi qu'un accord pour faciliter le départ à retraite progressif de ses employés proches de l'âge légal d'ouverture du droit à une pension de retraite. Cet accord permet dans un premier temps au salarié de travailler à temps plein en touchant la moitié de son salaire, puis dans un second temps, d'arrêter de travailler totalement, tout en continuant de toucher 50 % de son salaire jusqu'à l'âge de la retraite.

## 2.3.2 Soutien aux communautés

Bel est vigilant à apporter une contribution positive aux associations qui partagent ses ambitions et aux communautés locales dans lesquelles il produit ou commercialise ses produits.

### *Bel veut agir pour*

- Développer une image engagée et responsable.
- Consolider sa réputation d'entreprise.

### *Leviers d'action*

- Ancrage territorial des implantations.
- Nouveaux *business models* à forte valeur sociale, mis en place en concertation avec les partenaires locaux.
- Soutien à des initiatives portées par des associations.

### *Faits majeurs de l'année 2014*

- Accords passés avec les producteurs français.
- Reconnaissance Ashoka.

### Ancrage territorial des implantations

Le schéma d'implantation des sites de Bel est étudié de façon à répondre au mieux aux besoins de ses différents marchés de consommation et rendre ses produits plus abordables pour les populations locales. Conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000, Bel est attentif à avoir un comportement citoyen vis-à-vis des communautés. En créant des emplois directs et en favorisant l'approvisionnement local – lorsque le respect du cahier des charges le permet – Bel contribue au dynamisme économique qui entoure ses sites de production.

La politique de ressources humaines (voir « Employeur engagé », paragraphe 2.3.1) que Bel applique dans tous ses sites, est un véritable facteur de cohésion sociale.

Le Groupe met en place des actions pour préserver l'environnement autour de ses usines (voir notamment « Qualité des rejets », paragraphe 2.4.2) et pour réduire les nuisances que ses activités pourraient générer (voir « Respect de l'environnement » paragraphe 2.2.1).

Bel demande à tous les directeurs de ses sites d'être à l'écoute des besoins que partagent tous les différents acteurs – rendre attractif leur territoire – et les encourage à initier des partenariats avec les associations locales.

## Les producteurs laitiers

Bel collecte chaque année environ 1,7 milliard de litres de lait auprès de 3 200 producteurs situés à proximité de ses sites de production. Bel souhaite maintenir le climat de confiance qu'il a su instaurer avec eux. De longue date, le Groupe a fait le choix d'une collaboration étroite qui permet une négociation saine et régulière afin de conclure des accords équilibrés qui satisfont l'ensemble des parties.

Plus de 80 % de la collecte de lait annuelle de Bel est réalisée aux Pays-Bas et en France. Dans ces deux pays, Bel est membre des organisations laitières nationales et s'implique auprès des producteurs et des autres acteurs de la transformation laitière pour favoriser le développement d'une production laitière plus durable.

Sa vision d'une production laitière durable passe par quatre éléments : accompagner les producteurs dans l'anticipation des enjeux d'évolution de la filière, garantir aux consommateurs une qualité sanitaire irréprochable, maîtriser et réduire l'empreinte environnementale et veiller au bien-être des animaux.

En 2014, Bel a suivi avec attention les évolutions du secteur laitier notamment avec la fin prochaine des quotas en Europe (avril 2015). Le Groupe a porté une attention particulière pour proposer des accords équilibrés aux producteurs et à leurs organisations. Il réfléchit également à améliorer les actions d'accompagnement qu'il leur propose.

## Engagement citoyen des marques

Bel incite les équipes marketing à engager les marques dont elles sont responsables dans des initiatives citoyennes afin de renforcer l'attachement des consommateurs, et porter les valeurs du Groupe. Deux marques cœur (Mini Babybel et La Vache qui rit) soutiennent des initiatives citoyennes depuis respectivement quinze et six ans.

Au Royaume-Uni, Mini Babybel est partenaire depuis 1999 de Comic Relief qui organise le *Red Nose Day* (journée du nez rouge). Cette collecte de fond – la plus importante du pays – bénéficie à de nombreuses organisations caritatives qui œuvrent en faveur des populations défavorisées au Royaume-Uni et en Afrique.

En France, Mini Babybel a réalisé sa troisième année de partenariat avec l'association Le Rire Médecin. À travers ce partenariat, Mini Babybel sensibilise ses différents publics et collaborateurs à la mission de l'association qui porte les mêmes valeurs que la marque : le partage et le rire. Depuis 2012, Mini Babybel finance plus de 2 000 visites par an à destination des enfants hospitalisés.

En 2014, la marque La Vache qui rit a soutenu SOS Villages d'Enfants dans quatre pays (France, Espagne, Portugal et Grèce).

## Plateforme *Sharing Cities*

La plateforme *Sharing Cities* a pour objectif de développer des modèles de distribution innovants assurant un juste équilibre entre impact sociétal et viabilité économique.

Dans certains pays émergents (ex. : Vietnam et pays d'Afrique subsaharienne) qui contribuent de manière importante à son développement, Bel a souhaité développer un nouveau modèle de distribution de ses portions La Vache qui rit, en s'appuyant sur des réseaux de vendeurs de rue du secteur informel, en milieu urbain et périurbain. Deux projets sont déjà actifs et d'autres sont à l'étude.

En juin 2014, le Responsable « *Inclusive business* » au sein de Bel Access a été officiellement sélectionné pour intégrer, en tant que co-créateur, le réseau Ashoka, un cercle d'entrepreneurs sociaux. La nomination de l'un de ses collaborateurs au sein d'un tel réseau, salue la capacité de Bel à intégrer des profils d'entrepreneurs sociaux à son organisation, tout en leur apportant un cadre pour mettre en œuvre leurs projets.

### ■ Le secteur informel

Pour distribuer ses produits dans les pays émergents, Bel s'appuie historiquement sur des canaux de distribution « classiques » : distributeurs, grossistes, enseignes de grande distribution, etc.

Or, il existe en parallèle, un secteur informel, principalement constitué de vendeuses de rue, pour qui cette activité de vente constitue une source de revenu essentiel pour leurs foyers. Ce secteur qui commercialise essentiellement des denrées alimentaires, souvent auprès de consommateurs à faible revenu, est caractérisé par une faible sécurité de l'emploi, des bas revenus, le non-accès à de nombreux services sociaux de base et une moindre possibilité de participer aux programmes d'éducation et de formation formels.

Faire appel à un réseau de vendeurs de rue informel représente donc une double opportunité pour Bel : s'impliquer auprès de communautés défavorisées – les vendeurs de rue – et rendre ses produits plus accessibles à de nouveaux consommateurs.

Ce sont en tout plus de 3 500 vendeurs de rue qui sont aujourd'hui concernés par la plateforme *Sharing Cities* et qui ont vendu plus de 50 tonnes de La Vache qui rit. D'ici 2015, le Groupe a pour ambition d'étendre le programme *Sharing Cities* à cinq villes soit 5 000 vendeurs de rue et de commercialiser ainsi 150 tonnes supplémentaires.



## ■ Bel Access

Recourir au secteur informel est apparu trop en rupture pour n'être traité que par les organisations existantes. Aussi en 2011, sous l'impulsion de la Direction générale, l'entité Bel Access a été créée. Elle reporte directement à la Direction de la stratégie et du développement et est ainsi à l'origine de la plateforme *Sharing Cities*, dont elle assure le pilotage.

Au total, une cinquantaine de personnes sont mobilisées autour de la plateforme *Sharing Cities* :

- l'équipe Bel Access ;
- les dirigeants et équipes commerciales et marketing des filiales concernées ;
- les équipes centrales (marketing, juridique, développement, etc.).

## ■ Impliquer les parties prenantes locales

Impliquer les acteurs locaux est une des clés du succès pour les projets menés dans le cadre de *Sharing Cities* pour identifier les besoins socio-économiques des vendeurs de rue. En outre, des partenariats ont été noués pour accompagner Bel dans la co-construction des offres proposées :

- Bel a créé avec l'IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement) un programme de formation pour les vendeurs

de rue que ce dernier anime dans le cadre de micro-*business schools*. À ce jour, plus de 200 vendeurs ont été formés ;

- une offre de micro-assurance santé à destination des vendeurs de rue a été développée par Bel en partenariat avec Groupama Vietnam. Plus de la moitié des 940 vendeurs vietnamiens impliqués dans *Sharing Cities* bénéficient de cette offre.

## La Fondation Bel

La famille et les enfants sont au cœur de l'histoire de Bel.

Créée en 2008, la Fondation d'entreprise Bel a pour vocation de soutenir des initiatives en faveur des enfants et des adolescents, en se concentrant plus particulièrement sur les questions liées à l'alimentation.

Ainsi, deux fois par an, la fondation lance un appel à projets pour faire émerger des initiatives en faveur des enfants, portées par des associations et organismes à but non lucratif présents dans les pays où le Groupe est déjà implanté.

## Thématiques majeures des projets d'associations soutenus par la Fondation Bel<sup>(a)</sup>

Accompagner la lutte contre la malnutrition infantile	Cultiver : soutien à des programmes de culture vivrière et de maraîchage	Construire : création d'infrastructures directement liées à l'alimentation des enfants et des adolescents	Apprendre : actions pédagogiques pour la compréhension des leviers d'une alimentation saine et équilibrée	Autres
28 %	18 %	16 %	32 %	6 %

(a) Répartition de l'ensemble des projets soutenus depuis 2008.

Depuis 2010, le Groupe Bel encourage également l'engagement solidaire de ses collaborateurs. Jusqu'à 10 bourses sont ainsi proposées chaque année, pour permettre à des collaborateurs de mettre en place des projets en partenariat avec des associations.

Depuis sa création, la Fondation Bel a ainsi soutenu plus de 150 projets et distribué près de 1,5 million d'euros. Elle rend compte de ses activités dans son Rapport annuel disponible sur [www.fondation-bel.org](http://www.fondation-bel.org)

## Projet « Gente que produz e preserva » au Brésil

Première région productrice de soja au Brésil, l'état du Mato Grosso, situé à cheval entre les biomes amazoniens et la savane du Cerrado, est l'objet d'une déforestation massive qui a de graves conséquences non seulement sur la biodiversité extrêmement riche, mais aussi sur les conditions de vie des familles de producteurs. Le Groupe est concerné par cette double

problématique, le soja étant souvent employé dans l'alimentation des vaches laitières comme complément protéique. Dans le cadre de son partenariat de trois ans établi avec le WWF France, Bel participe à un projet de développement de la culture d'un soja responsable (voir « Achats et biodiversité », paragraphe 2.2.2).

Le projet « Gente que produz e preserva » aide les agricultrices à mettre en œuvre une culture de soja plus responsable, suivant les critères de la Table Ronde pour le Soja Responsable (RTRS) et qui leur assurera à terme un meilleur revenu.

En 2014, 10 exploitations assurant des revenus à 10 familles et représentant une surface de culture de plus de 20 000 hectares, pour une production annuelle estimée de 60 000 tonnes, se sont engagées dans le projet. Pour mémoire, les volumes de soja entrant dans l'alimentation des vaches laitières des producteurs du Groupe en Europe sont de l'ordre de 44 500 tonnes.

Les premières certifications RTRS sont attendues pour le premier semestre 2015.



## 2.4 Réduction de l'empreinte environnementale

Le savoir-faire de Bel lui permet de mener des démarches d'amélioration continue pour maintenir performance et compétitivité. Son outil de production est régulièrement optimisé pour accompagner la croissance du Groupe et assurer sa productivité. Il est sécurisé y compris face à l'occurrence accrue d'événements météorologiques extrêmes liés pour certains d'entre eux au réchauffement climatique.

Conscient de sa responsabilité environnementale, le Groupe met désormais son savoir-faire au service d'une gestion plus durable des ressources naturelles nécessaires à la conduite de ses activités dans ses usines. Sa marge de manœuvre n'est pas la même à toutes les étapes du cycle de vie de ses produits : le Groupe apporte son expertise à ses partenaires pour contribuer à réduire l'empreinte environnementale de la production laitière.

### 2.4.1 Politique environnementale

Pour mettre en place sa politique environnementale, la Direction industrielle et technique du Groupe (DITG) s'appuie sur :

- une organisation dédiée ;
- des équipes mobilisées et formées ;
- des systèmes de management donnant lieu à des certifications ;
- des investissements liés aux programmes d'amélioration ;
- des méthodologies partagées.

#### Organisation

Bel recherche le meilleur équilibre possible entre une vision globale, portée par la DITG, et la responsabilisation des sites, qui sont confrontés à des contextes et des problématiques différentes, ainsi qu'à des sensibilités variables de leurs propres parties prenantes sur les enjeux environnementaux. Chaque directeur d'usine s'appuie, d'une part, sur l'expertise du Leader RSE rattaché à la DITG et, d'autre part, sur une organisation locale dédiée à l'environnement, dont la taille varie selon les sites. Dans chacun d'eux, un responsable environnement s'assure du déploiement des méthodologies nécessaires. Il est le principal contributeur des données permettant d'établir le reporting environnemental du Groupe.

Les formations et les échanges de bonnes pratiques sont les deux principaux leviers pour mobiliser les équipes. La politique de management environnemental du Groupe s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 14001, et les certifications sont réalisées par un organisme tiers indépendant. Elles impliquent l'ensemble des collaborateurs des sites concernés (voir « Des lignes directrices claires », paragraphe 2.1.1).

#### Investissements

En 2014, le Groupe a investi plus de 12 millions d'euros sur des projets spécifiquement dédiés à la protection de l'environnement. Par ailleurs, plus de 500 000 euros alloués à d'autres investissements ont contribué à protéger l'environnement compte tenu des choix technologiques retenus.

Depuis 2009, c'est-à-dire sur les six dernières années, Bel a investi plus de 30 millions d'euros dans des équipements participant directement et indirectement à la protection de l'environnement.

	Investissements spécifiquement dédiés à la protection de l'environnement 2014	Autres investissements 2014		Total 2014	Cumul 2009-2014
		Production ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement	Maintenance ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement		
(en milliers d'euros)					
Réduction des consommations d'énergie et protection de l'air et du climat	10 429	280	266	10 975	19 537
Gestion des eaux usées	1 148	0	0	1 148	5 674
Gestion des déchets	6	0	0	6	486
Réduction des risques, protection du sol et des eaux	972	0	44	1 016	4 501
Lutte contre le bruit et les vibrations	70	0	0	70	311
<b>TOTAL</b>	<b>12 625</b>	<b>590</b>	<b>13 215</b>	<b>30 509</b>	

Comme les années précédentes, aucune provision pour garantie ou pour risques en matière d'environnement n'a été comptabilisée au 31 décembre 2014. Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2014 en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement, et aucune action n'a été menée en réparation de dommages causés à celui-ci.

### Méthodologies partagées

Afin d'accompagner ses sites de production dans leurs démarches de réduction des consommations d'eau et d'énergie, Bel a développé deux méthodologies : WASABEL (*Water Saving at Bel*) et ESABEL (*Energy Saving at Bel*). Tous les sites du Groupe Bel ont mis en œuvre ces méthodologies.

Basées sur une approche comparable et partagée par tous les sites, elles leur permettent de faire un état des lieux régulier de leurs consommations d'eau et d'énergie et de bâtir des plans d'actions pour les réduire.

Le programme BOOST a pour objectif de diminuer tous les types de pertes et d'augmenter la productivité, en améliorant notamment l'efficacité des organisations et des lignes de production.

Il contribue ainsi à la réduction des consommations d'eau et d'énergie.

### Responsabilité élargie

Suite aux résultats de l'analyse de matérialité, Bel a renforcé l'attention portée à son empreinte environnementale globale, en regardant l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Le Groupe suit, voire apporte son expertise, aux travaux conduits par les interprofessions des bassins laitiers où il s'approvisionne. En l'absence d'interprofession organisée, Bel essaie de transposer les meilleures pratiques observées auprès de ses propres producteurs.

Le Groupe souhaite renforcer ses partenariats avec ses principaux fournisseurs de matières premières laitières. En 2014, une cartographie des fournisseurs du Groupe a été réalisée et une quinzaine d'entre eux ont été identifiés comme fournissant chaque année et pour chacun d'eux plus de 1 000 tonnes de matières premières laitières. La plupart d'entre eux sont engagés dans des démarches de progrès comparables à celle de Bel.

Attentif aux emballages qu'il met sur le marché, le Groupe est contributeur du Point vert (label marquant l'adhésion à un système de contribution au recyclage de déchets dans les

pays où la responsabilité élargie du producteur est appliquée). Bel participe à l'engagement commun des entreprises pour développer le recyclage des emballages et réduire leur empreinte environnementale. En 2014, le Groupe a lancé une étude mondiale pour cartographier les filières de recyclage de déchets ménagers existantes dans ses pays de commercialisation pour affiner les conseils de tri portés par les emballages. Bel fait le choix de matériaux simples qui ne perturbent pas les consignes de tri et dans certains cas les modifie pour les rendre compatibles avec les filières existantes. C'est le cas en France, où Bel est engagé Éco-Emballages, organisme qui assure le pilotage et le dispositif de tri et de recyclage des emballages ménagers, sur un projet d'amélioration de la recyclabilité de sa barquette de Leerdammer en tranches.

Dans les pays émergents, le Groupe modifie progressivement ses emballages pour préconiser des gestes citoyens et réduire les déchets jetés dans la nature (voir « Informations environnementales », paragraphe 2.6.2).

Enfin, Bel travaille en relation étroite avec ses partenaires logistiques.

### Pilotage et reporting

Bel est en mesure de rendre compte avec des données robustes sur trois 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 de Bel 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 ou dans les moyens de locomotion qu'il possède ou contrôle, ainsi que celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations ;
- le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes liées à la production d'électricité, de chaleur ou de froid achetés par le Groupe.

Bel n'est pas en mesure de rendre compte sur ses émissions indirectes, de scope 3, liées aux transports, emballages, matières premières (dont amont laitier), déchets, déplacements des collaborateurs, etc.

En 2014, le Groupe s'est doté d'un nouvel outil de suivi, développé avec un prestataire extérieur, pour mieux piloter les indicateurs mesurant la performance environnementale de ses sites.

## 2.4.2 Eau

La gestion efficace et responsable de l'eau douce par tous les utilisateurs est d'une importance cruciale pour l'équilibre social, économique et politique d'une population mondiale croissante.

La réduction de la part de la population qui n'a pas accès à un approvisionnement en eau potable, ni à des services d'assainissement de base, constitue l'un des objectifs du millénaire pour le développement.

Les résultats de l'analyse de matérialité conduite par Bel ont confirmé que la réduction de son empreinte eau constitue un enjeu majeur, tant pour la poursuite de ses activités que d'un point de vue sociétal – les attentes de ses parties prenantes.

Les travaux en cours pour une vision partagée du mode de calcul de l'empreinte eau vont aider le Groupe à affiner le pilotage et le reporting de ses progrès sur cet axe prioritaire.

**Bel veut agir pour**

- Réduire l'empreinte eau totale de chaque tonne de fromage produite (consommations et qualité des rejets).

**Leviers d'action**

- Programmes d'amélioration continue des processus de fabrication.
- Traitement efficace des eaux usées.
- Sensibilisation et/ou apport d'expertise aux fournisseurs.

**Faits marquants 2014**

- Actualisation des analyses de cycle de vie sur certains des produits de marques cœur.
- Lancement d'un programme pour optimiser les processus de lavage des équipements de production.

*Assessment* permet aux producteurs de justifier de l'efficacité de leur gestion des déjections animales et de la fertilisation sur leur exploitation, et de mettre en place des améliorations. L'utilisation de cet outil est accompagnée de plans d'action pilotés et mesurés au niveau national, avec pour objectif de revenir à un impact sur l'eau en 2020 au niveau de 2002. Tous les producteurs néerlandais du Groupe sont intégrés dans ces plans d'amélioration continue.

En France, le projet Aquarel conduit par l'interprofession laitière française a pour objectif d'établir un premier état des lieux de la ressource eau au travers d'un panel de 30 *spots* choisis en fonction des régions, des sols, des conditions météo, de l'altitude, des cultures, etc. Les résultats de cette étude permettront au Groupe de mieux comprendre les plans d'actions prioritaires à mettre en œuvre avec ses producteurs français, en anticipant notamment les conséquences du changement climatique sur chaque type de *spot*.

En référence aux critères FAO, près de 90 % des approvisionnements du Groupe en matières premières laitières, liquides et solides, proviennent de pays où la ressource eau est disponible.

**Amont laitier**

Les principaux bassins d'approvisionnement en lait liquide de Bel sont situés dans des zones où, selon la FAO (*Food and Agriculture Organization*), le stress hydrique est faible et où le niveau de précipitation favorise le pâturage. Le Groupe encourage donc cette pratique chez ses producteurs.

Aux Pays-Bas, premier bassin d'approvisionnement en lait liquide du Groupe, les voies de progrès dans lesquelles sont engagés les producteurs concernent la limitation des rejets dans le milieu par une optimisation de la gestion des minéraux (carbone, azote et phosphore ; les deux derniers sont des polluants de l'eau), afin de maîtriser leur impact sur l'eau. L'outil *Annual Nutrient Cycle*

**Dans les sites****■ Cartographie de l'implantation des sites**

Avec le *Water Risk Filter*, outil d'analyse du WWF, Bel suit régulièrement le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. Ainsi, tout site de production subissant un épisode ponctuel de sécheresse et dépassant un seuil d'alerte fait l'objet de plans d'actions prioritaires. En 2014, plus de la moitié des sites de production de Bel (17) sont ainsi situés dans des zones où la ressource en eau disponible est considérée comme à risques selon la FAO et l'analyse de risque réalisée avec *Water Risk Filter*. Ils représentent 60 % de la consommation totale du Groupe.

**Critères de la Food and Agriculture Organisation et du Water Risk Filter**

Zone avec	Niveau de risque sur la disponibilité de l'eau dans la zone	Consommations d'eau 2014 (m³) (a)	Nombre de sites industriels concernés
● pénurie de la ressource	moins de 1 000 m³/hab/an ou risque moyen > 3,5	293 480	3
● stress sur la ressource	de 1 000 à 1 700 m³/hab/an ou risque moyen > 3	373 252	5
● vulnérabilité de la ressource	de 1 700 à 2 500 m³/hab/an ou risque moyen > 2,5	1 677 512	9
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>MOINS DE 2 500 M³/HAB/AN OU RISQUE MOYEN &gt; 2,5</b>	<b>2 344 244</b>	<b>17</b>
Disponibilité de la ressource	plus de 2 500 m³/hab/an	1 611 514	10

(a) Pour les sites industriels et les autres sites.

La définition du risque analysé selon la FAO a évolué entre 2013 et 2014, rejoignant l'analyse du *Water Risk Filter*.

### Critères de la Food and Agriculture Organisation et du *Water Risk Filter*

Répartition par rapport au total d'eau consommée par le Groupe				
Zone avec	2013		2014	
● pénurie de la ressource	moins de 1 000 m <sup>3</sup> /hab/an	7,1 %	moins de 1 000 m <sup>3</sup> /hab/an ou risque moyen > 3,5	7,4 %
● stress sur la ressource	de 1 000 à 1 700 m <sup>3</sup> /hab/an	10,8 %	de 1 000 à 1 700 m <sup>3</sup> /hab/an ou risque moyen > 3	9,4 %
● vulnérabilité de la ressource	de 1 700 à 2 500 m <sup>3</sup> /hab/an	0,5 %	de 1 700 à 2 500 m <sup>3</sup> /hab/an ou risque moyen > 2,5	42,4 %
● disponibilité de la ressource	plus de 2 500 m <sup>3</sup> /hab/an	81,7 %	plus de 2 500 m <sup>3</sup> /hab/an	40,8 %
<i>Dont des sites identifiés comme à risque de sécheresse épisodique selon le Water Risk Filter</i>		- 40,9 %	<i>Intégré dans la ligne « vulnérabilité de la ressource »</i>	

### ■ Réduction à la source

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 2014, le Groupe Bel a consommé en moyenne 9,24 litres d'eau pour produire 1 kg de fromage. Les programmes d'amélioration

continue mis en place ont permis à Bel de réduire de 26 % ses consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2014. Grâce à ces performances, Bel a pu, sur la même période, accroître ses activités tout en réduisant sa consommation totale d'eau.

Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> par tonne produite)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2008-2014
	12,531	11,205	11,206	10,93	10,05	9,58	9,24	- 26 %

Consommation d'eau totale (en milliers de m <sup>3</sup> )	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2008-2014
	4 553	4 377	4 409	4 350	4 136	4 048	3 956	- 13 %

### ■ Qualité des rejets

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. La quantité de charge organique présente dans les rejets des sites, ainsi que leur température, sont conformes aux réglementations en vigueur pour limiter les impacts négatifs sur les milieux naturels.

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 Bel dépense plus de 4 millions d'euros pour traiter ses eaux usées. L'épandage en eaux brutes reste marginal.

Des actions d'amélioration, des traitements ou des prétraitements sont menés chaque fois que jugés nécessaires (manque de capacité, manque d'efficacité ou problème en aval chez le partenaire).

(en milliers de m <sup>3</sup> )	2012 <sup>(a)</sup>	2013 <sup>(b)</sup>	2014 <sup>(c)</sup>	Évolution 2012-2014
Volume total d'eaux usées	4 189	4 023	4 056	- 3,2 %
● traité en interne	2 132	2 140	2 196	3 %
● traité par un tiers avec d'autres effluents	1 998	1 821	1 858	- 7 %
● épandu en eaux brutes	59	62	3	- 95,8 %
Volume d'eaux usées par tonne produite (m <sup>3</sup> /tonne produite)	10,2	11,3	9,5	- 7 %

(a) Données disponibles pour 23 sites qui représentent 88 % de la production totale du périmètre du Rapport RSE.

(b) Données disponibles pour 23 sites qui représentent 84 % de la production totale du périmètre du Rapport RSE.

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

Qualité de l'eau épurée (en tonnes)	2012 <sup>(a)</sup>	2013 <sup>(b)</sup>	2014 <sup>(c)</sup>	Évolution 2012-2014
Demande chimique en oxygène (DCO)	115	104	103	- 10,80 %
Matière en suspension rejetée	45	52	38	- 15,80 %
Azote global rejeté	16	16	14	- 12,90 %
Phosphore total rejeté	14	7	4	- 72,60 %

(a) Données disponibles pour 14 sites qui représentent 57 % de la production totale du périmètre du Rapport RSE.

(b) Données disponibles pour 13 sites qui représentent 50 % de la production totale du périmètre du Rapport RSE.

(c) Données disponibles pour 12 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel. Les données des stations collectives ne sont plus collectées.

(en milliers d'euros)	2012	2013	2014	Évolution 2012-2014
Coût du traitement des eaux usées	3 874	3 928	4 029	+ 4 %

La majeure partie des boues issues des stations d'épuration du Groupe 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.).

Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes	2012	2013	2014	Évolution 2012-2014
Matière sèche totale (en tonnes)	1 379	1 559	1 644	+ 19,20 %
Azote (en tonnes)	119	132	136	+ 14,10 %
Phosphore (en tonnes)	81	107	101	+ 24,60 %
Périmètre d'épandage (en hectares)	1 069	928	1 316	+ 23,20 %

## 2.4.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre

Dans un souci d'appropriation par toutes ses équipes, le Groupe met actuellement la priorité sur la réduction de son empreinte énergétique, notion plus facile à appréhender que la réduction de l'empreinte carbone. Toutefois, conscient des conséquences des émissions de gaz à effet de serre sur le changement climatique

qui entraînera, notamment, la raréfaction de l'eau dans certaines géographies, le Groupe veille à réduire le recours à des énergies fortement émettrices dans ses sites et travaille avec ses partenaires pour établir un état des lieux des sources d'émission et identifier les champs d'action possibles.

**Bel veut agir pour**

- Réduire et optimiser l'empreinte énergétique totale de chaque tonne de fromage produite.
- Contribuer, par ce biais, à la réduction significative de son empreinte carbone.

**Leviers d'action**

- Programmes d'amélioration continue des processus de fabrication et des flux logistiques.
- Recours à des énergies renouvelables.
- Sensibilisation et/ou apport d'expertise aux fournisseurs.

**Faits marquants 2014**

- Cartographie de l'empreinte carbone du Groupe à partir des analyses cycle de vie actualisées sur certains des produits cœur.
- Finalisation de l'implantation d'une seconde chaudière biomasse et initialisation de deux nouveaux programmes.
- Recours à de l'électricité renouvelable.

**Amont laitier**

La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) est un défi pour la production laitière qui concourt à l'émission de divers GES très puissants, mais qui, dans le même temps, favorise le stockage de carbone dans les sols. Le Groupe suit donc attentivement les

travaux conduits sur les bassins laitiers où il s'approvisionne, pour appréhender les possibilités de maîtrise et de réduction des émissions de GES, que ce soit par la gestion des déjections animales, la maîtrise de l'utilisation d'aliments complémentaires pour l'alimentation des animaux ou la fertilisation minérale des cultures.

Ainsi, en France l'interprofession laitière développe un projet ambitieux – *Life Carbon Dairy* – dont l'objectif est de diminuer de 20 % ses émissions de GES d'ici 2024. Quatre mille éleveurs-test sont impliqués dans le diagnostic et 60 fermes pilote (fermes expérimentales, lycées agricoles) testeront des pratiques innovantes pour assurer la durabilité des élevages laitiers. La faisabilité économique et sociale des leviers proposés sera évaluée avec les éleveurs.

**Dans les sites**

Les processus mis en œuvre par Bel sur ses sites de production sont par nature très consommateurs d'énergie, notamment la pasteurisation du lait – qui assure une qualité irréprochable de cette matière première sensible aux contaminations bactériologiques – et le stockage au froid.

**■ Réduction à la source et recours aux énergies renouvelables**

Afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles et de limiter ses émissions de gaz à effet de serre liées à leur utilisation, Bel donne la priorité aux actions de réduction à la source de ses consommations. En sept ans, le Groupe a ainsi fortement amélioré ses consommations d'énergie à la tonne produite.

Consommations d'énergie (MWh/tonne produite)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2008-2014
Électricité	0,684	0,659	0,657	0,665	0,665	0,65	0,63	- 8 %
Produits pétroliers et gaz	1,502	1,391	1,378	1,31	1,225	1,159	1,106	- 26 %
Biomasse	-	-	-	-	0,074	0,101	0,075	-

Sur la base de cette consommation réduite, le Groupe étudie le recours à des énergies renouvelables, toujours en adéquation avec les enjeux locaux des sites (disponibilité des énergies d'origine renouvelable, faisabilité technique et impact économique).

Depuis février 2012, une chaudière biomasse est en place dans l'usine de Cléry-le-Petit en France, où elle couvre 77 % des besoins en chaleur du site. En 2014, elle a représenté à elle seule, 6,3 %

de la consommation d'énergie pour la production de chaleur du Groupe. En 2014, le Groupe a acheté de l'électricité d'origine renouvelable pour son site de Vale de Cambra, Portugal. En 2015, une chaudière biomasse sera opérationnelle dans l'usine de Sablé-sur-Sarthe en France. Des projets utilisant de la biomasse sont à l'étude sur deux autres sites (Ribeira Grande au Portugal et Évron en France).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2008-2014
<b>Consommation d'électricité * (MWh)</b>								
● Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	263 551	+ 6 %
● Électricité certifiée d'origine renouvelable	-	-	-	-	-	-	6 178	-
<b>TOTAL ÉLECTRICITÉ</b>	<b>247 340</b>	<b>257 531</b>	<b>258 212</b>	<b>264 725</b>	<b>273 392</b>	<b>274 685</b>	<b>269 729</b>	<b>+ 9 %</b>
<b>Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers * (MWh)</b>								
● Produits pétroliers et gaz	543 381	543 080	541 237	521 335	503 969	489 435	473 679	- 13 %
● Biomasse	-	-	-	-	30 307	42 687	32 146	-
<b>TOTAL</b>	<b>543 381</b>	<b>543 080</b>	<b>541 237</b>	<b>521 335</b>	<b>534 276</b>	<b>532 122</b>	<b>505 825</b>	<b>- 7 %</b>

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

De nombreux paramètres entrent en compte dans les émissions des usines du Groupe :

- les pays d'implantation : avec une consommation d'électricité à la tonne produite équivalente, l'écart d'émissions de gaz à effet de serre de scope 2 (liées à la production d'électricité) peut varier d'un facteur de 1 à 10 entre deux usines situées dans des pays différents ;
- les processus de fabrication ;

- le mix énergétique utilisé par chaque site, et notamment la part des énergies renouvelables.

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, conformément à la réglementation européenne. Bel veille à ce que ses nouveaux équipements soient partout moins émetteurs de gaz à effet de serre en cas de fuite et plus respectueux de la couche d'ozone ;
- les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre *	2012	2013	2014
<b>Scope 1</b>			
● liées à la consommation de fuel et de gaz	58 %	56 %	56 %
● Liées à la consommation de biomasse	-	-	-
● liées aux fuites de fluides frigorigènes	3 %	3 %	3 %
● liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	5 %	5 %	5 %
<b>Scope 2</b>			
● liées à la consommation d'électricité	34 %	36 %	35 %

L'optimisation de l'ensemble de ces paramètres permet au Groupe de réduire progressivement son ratio d'émissions de gaz à effet de serre à la tonne produite et d'accroître ses activités sans augmenter son empreinte carbone. Le résultat des actions menées par deux sites, initialement sous quotas de gaz à effet de serre,

leur a permis de ne plus être concernés par ce dispositif. Un seul site en France reste concerné par ce dispositif, 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	2012	2013	2014	Évolution 2012-2014
Kg eq. CO <sub>2</sub> /tonne produite	541	520	490	- 9,4 %
Tonnes eq. CO <sub>2</sub>	222 556	219 769	209 941	- 5,7 %

Historique non disponible à partir de 2008.

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



La réduction des émissions de gaz à effet de serre générée par l'utilisation d'énergies d'origine renouvelable (biomasse et électricité d'origine renouvelable) a quasiment doublé en deux ans. Cela

représente l'équivalent de 8 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe sur un périmètre monde.

	2012	2013	2014	Évolution 2012-2014
Tonnes éq. CO <sub>2</sub> évitées	8 715	12 292	16 772	+ 92,5 %

### Logistique

Le schéma d'implantation des sites du Groupe, ainsi que ses flux logistiques, sont étudiés de façon à réduire les distances amont (de lait frais notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

Le Groupe considère l'optimisation de toutes les étapes de transport des matières premières et des produits finis comme un axe de travail important pour réduire, non seulement ses

consommations d'énergie et ses émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.).

Dans tous les pays, Bel travaille avec ses prestataires extérieurs autour de trois axes :

- optimisation du remplissage des camions et des containers ;
- optimisation des flux de transport et des fréquences de livraison ;
- étude d'alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de gaz à effet de serre.

## 2.5 Les portions

La portion individuelle de fromage est au cœur du *business model* de Bel. Ce format pratique et ludique séduit chaque jour des millions de consommateurs à travers le monde et possède de nombreux atouts pour relever certains enjeux sociétaux :

- Bel propose des produits savoureux qui contribuent à procurer les apports nutritionnels quotidiens dont ses consommateurs ont besoin et notamment les protéines et le calcium, tout en contrôlant les apports d'autres nutriments (lipides et sel) ;
- Bel garantit des produits sains et sûrs, accessibles au plus grand nombre, adaptés aux contraintes de ses chaînes de distribution. L'emballage individuel très protecteur limite le risque d'éventuelles contaminations extérieures, préservant ainsi parfaitement les qualités sanitaires et gustatives du fromage ;
- le format en portion permet la vente à l'unité : une portion de La Vache qui rit est, par exemple, vendue environ 100 francs CFA (soit 0,15 euro) au Sénégal ;

- les fromages en portions comme La Vache qui rit ou Kiri sont pasteurisés, ce qui les rend très faciles à conserver, y compris hors du réfrigérateur. Un atout particulièrement apprécié dans les pays qui n'ont pas les moyens de maintenir une chaîne du froid sans rupture ;
- la portion individuelle, prête à consommer, préserve sur des durées de vie souvent longues les qualités gustatives et sanitaires du fromage. Elle n'impose pas une consommation rapide de toutes les portions une fois la boîte de regroupement entamée, ce qui évite le gaspillage chez les consommateurs.

Toutefois, bien que les atouts des portions soient plus importants que leurs faiblesses (utilisation de ressources pour faire les emballages, génération de déchets chez les consommateurs), Bel met en œuvre des plans d'actions pour atténuer ces dernières.

### 2.5.1 Qualité nutritionnelle et naturalité

Dans beaucoup de pays, une priorité est de lutter contre le cercle vicieux qui conduit, à partir de mauvais comportements alimentaires, à des dérèglements métaboliques, voire à des maladies chroniques. À l'inverse, pour d'autres populations, il peut s'agir de pourvoir prioritairement aux besoins nutritionnels journaliers.

En quantité raisonnée, les fromages, concentrant les éléments du lait, peuvent contribuer à une alimentation équilibrée et répondre à ces deux enjeux majeurs de santé publique. 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.

Au-delà de leur aspect pratique, les formes ludiques des portions individuelles sont une clé pour donner envie aux enfants de consommer un produit laitier. Bel est donc vigilant sur les recettes qui leur sont destinées.

La stratégie nutritionnelle de Bel a pour objectif de concilier les attentes des consommateurs (plaisir, naturalité...) et celles des autorités de santé publique (qualité nutritionnelle, sécurité sanitaire, etc.). Sous une même marque, le Groupe adapte donc ses recettes pour répondre à ces exigences.

### **Bel veut agir pour**

- Proposer des produits dont le profil nutritionnel concilie les attentes des consommateurs et celles des autorités de santé publique.
- Adapter les recettes aux attentes de naturalité identifiées sur certains marchés.
- Promouvoir de bons comportements alimentaires.

### **Leviers d'action**

- Recettes adaptées.
- *Business model* en portions.
- Communication responsable pour sensibiliser aux bons comportements alimentaires.

### **Faits majeurs de l'année 2014**

- Intégration au réseau SUN (*Scaling Up Nutrition*).
- Première évaluation de la stratégie nutrition du Groupe par un tiers indépendant selon une méthodologie publiée.

## **Politique nutritionnelle du Groupe**

En 2014, plus de 17 milliards de portions du groupe Bel ont été consommées dans près de 130 pays. Bel cherche à développer ses activités partout dans le monde, notamment dans les pays émergents, qui représentent déjà environ un quart de son chiffre d'affaires (voir « Répartition du chiffre d'affaires », paragraphe 1.3 « Marchés et activités ») et où la croissance démographique représente une véritable opportunité pour ses produits.

Au service de cette croissance, Bel applique une même politique nutritionnelle rigoureuse à toutes ses marques pour proposer des recettes offrant de bonnes qualités nutritionnelles.

Tout en respectant les règles de cette politique, les marques nationales sont développées pour être plus accessibles que les marques cœur, même produites localement.

### **■ À l'écoute des consommateurs**

Pour assurer le meilleur équilibre possible entre une vision globale structurante et un déploiement local pertinent, le marketing central du Groupe est organisé autour de deux pôles : pays développés et pays émergents, chaque pôle ayant des équipes marketing relais dans les pays concernés.

Dans la même logique, une équipe de nutritionnistes – dirigée par le Leader RSE nutrition – définit et anime la stratégie nutritionnelle du Groupe. Elle s'appuie sur un réseau de plus de 30 correspondants nutrition présents localement au sein des équipes marketing. Ces correspondants assurent l'adaptation de cette stratégie aux aspirations et habitudes de consommation des différents marchés : aujourd'hui, Bel commercialise plus de 530 recettes différentes.

Partout dans le monde, Bel est attentif aux attentes des consommateurs et ne lance un nouveau produit que si au moins 70 % des consommateurs interrogés en ont apprécié la recette. Et lors de toute reformulation, la nouvelle recette doit être jugée au moins aussi bonne que l'ancienne par plus de la moitié des interviewés. En 2014, plus de 200 tests organoleptiques ont été conduits auprès de plus de 60 000 consommateurs.

Le Groupe suit régulièrement les profils sensoriels des produits, pour s'assurer que la production répond aux attentes des consommateurs identifiées lors des études conduites par les équipes marketing.

### **■ S'inscrire dans les enjeux de santé publique**

Quand cela est possible et pertinent, Bel répond avec l'optimisation nutritionnelle de ses recettes à des engagements qu'il prend avec les pouvoirs publics et fait évaluer ses résultats par une tierce partie. Ainsi, le Groupe axe prioritairement ses efforts sur trois nutriments clés pour le fromage : les lipides, le sodium et le calcium, toujours en référence avec les quantités effectivement apportées par l'unité de consommation que constitue la portion :

- lipides : Bel propose pour quatre de ses cinq marques cœur – La Vache qui rit, Leerdammer, Mini Babybel et Boursin – des versions allégées ;
- sel : 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 lorsque les taux semblent trop faibles et que des déficiences sont avérées.

Si des déficiences ont été clairement établies sur certains nutriments – vitamines et minéraux – et que ses produits s'avèrent des matrices légitimes et cohérentes, le Groupe en enrichit ses portions.

### **■ Recourir à des avis externes**

Bel a la conviction que sa politique nutritionnelle doit s'appuyer sur l'avis d'experts internationaux et indépendants de la nutrition. Le Groupe sollicite ces experts, soit individuellement, soit via son Comité annuel, pour conforter les options stratégiques envisagées. Bel travaille étroitement avec les pouvoirs publics (ex. : *National Institute of Nutrition* au Vietnam) et les sociétés savantes (ex. : Agence Française de Pédiatrie Ambulatoire).

Pour la première fois, en 2014, Bel a fait évaluer sa stratégie nutritionnelle par un organisme tiers indépendant, reconnu comme étant une référence dans le domaine. Ses conclusions constituent la base de la feuille de route nutrition qu'il dévoilera en 2015.

## ■ S'appuyer sur des données scientifiques

La politique nutritionnelle de Bel s'appuie sur des données scientifiques fiables et robustes.

Pour cela, le Groupe :

- mène une veille active en nutrition ;
- construit des études bibliographiques sur les sujets d'intérêts, comme l'impact sociologique du format en portion individuelle ;
- recherche des données de consommation et de statuts nutritionnels en lien avec ses produits dans les pays où il opère ;
- mandate des équipes universitaires pour mener des études en lien avec ses thématiques d'intérêt, comme l'intérêt nutritionnel des portions individuelles de fromage pour les collations.

En retour, le Groupe partage ses avancées et les résultats de ses propres travaux en nutrition, ainsi que ses publications, avec les parties prenantes (gouvernements, instituts nationaux de nutrition, ONG, associations de consommateurs, congrès médicaux...).

## ■ Soutenir la recherche

En tant qu'acteur agroalimentaire engagé, Bel pense qu'il est de sa responsabilité de s'impliquer dans des projets de recherche, pour étudier et mettre en valeur une alimentation source de plaisir, de santé et de comportements alimentaires sains. À ce titre, le Groupe est adhérent du Fonds Français pour l'Alimentation et la Santé (FFAS) dont le principe fondateur repose sur la parité entre scientifiques et secteur économique.

## ■ S'appuyer sur des réseaux

Bel a rejoint en 2014 le réseau SUN (*Scaling Up Nutrition*) présent dans 54 pays situés pour l'essentiel en Afrique et en Asie. SUN a été fondé sur le principe du droit à l'alimentation et à une bonne nutrition pour tous. Sa particularité est de regrouper un grand nombre de parties prenantes (gouvernements, société civile, Nations unies, donateurs, secteur privé et chercheurs) dans un effort collectif pour améliorer la nutrition dans les pays en développement et notamment résoudre la malnutrition. Dans le cadre de ce partenariat, Bel a formalisé des engagements en faveur de la nutrition dans les pays émergents.

## Une politique volontariste

La croissance du Groupe s'appuie sur des innovations et il rénove régulièrement ses formules. Depuis 2010, plus de 60 recettes ont ainsi été reformulées. Ce dynamisme obéit toutefois à des règles volontaires que le Groupe s'impose.

## ■ Des règles volontaires

Le profil de toute nouvelle recette doit toujours être défini en collaboration avec un correspondant nutrition et respecter les règles volontaires :

- le profil nutritionnel d'une recette rénovée ne doit jamais être dégradé sur les nutriments clés – lipides, sodium et calcium – par rapport à la recette initiale ;

- une recette peut contenir sous certaines conditions des matières grasses végétales : l'intégration d'huile de palme dans les nouvelles recettes est interdite (voir « Achats et biodiversité », paragraphe 2.2.2) et les sources d'acides gras trans d'origine industrielle le sont aussi. Les produits contenant des matières grasses végétales ne doivent pas contenir plus d'acides gras saturés que s'ils ne contenaient que de la matière grasse laitière ;
- en cas d'innovation, le profil nutritionnel doit se positionner par rapport au profil nutritionnel des concurrents.

## ■ Des composants contrôlés

Certaines tendances de consommation se traduisent par la recherche d'aliments perçus comme plus « naturels ». Derrière cette recherche se cache le rejet par certains consommateurs de différents composants, même si la sécurité de leur usage n'est pas remise en cause par des données scientifiques et que leur emploi est autorisé par les autorités réglementaires.

Les produits du Groupe doivent 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 – à des attentes consommateurs précises (onctuosité de texture, couleurs attractives, etc.). Pour restaurer une texture onctueuse aux produits dont la teneur en matière grasse a été réduite, le Groupe a parfois recours à des ingrédients non laitiers (maltodextrines, etc.). Pour d'autres fonctionnalités, le Groupe ajoute des additifs alimentaires. Lorsqu'ils ne sont pas indispensables, ses produits n'en contiennent pas. C'est le cas, par exemple, de Mini Babybel Rouge et de Boursin Ail et fines herbes.

Bel veut limiter systématiquement l'utilisation, voire supprimer totalement, les additifs dans ses formules. En 2014, plus de 10 recettes ont été reformulées pour réduire le nombre d'additifs entrant dans leur composition et de plus de 20 autres projets sont en cours. Ces rénovations sont complexes, car elles peuvent affecter sensiblement le goût et la texture des fromages. Il est donc essentiel de s'assurer que les consommateurs les apprécient au moins autant.

L'offre biologique peut répondre à certaines attentes de naturalité. Cependant, Bel a fait le choix de ne pas se positionner sur ce segment incompatible avec son modèle industriel qui répond à sa volonté de proposer des produits à des prix accessibles au plus grand nombre de consommateurs.

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

## 2.5.2 Lutte contre le gaspillage alimentaire

Sujet éthique autant que stratégique, la lutte contre toute forme de gaspillage alimentaire est une préoccupation sur laquelle tous les acteurs de la chaîne alimentaire – depuis les producteurs jusqu'aux consommateurs – doivent se pencher ensemble, afin d'être en mesure de nourrir l'ensemble de la population mondiale et de ne pas générer un impact environnemental évitable en détruisant des denrées non consommées.

Depuis toujours, Bel travaille pour réduire les pertes de matières premières à chaque étape de ses processus d'approvisionnement et de fabrication. L'analyse de matérialité conduite en 2014 a souligné l'attente des parties prenantes pour que le Groupe s'engage à accompagner ses partenaires en amont et en aval du cycle de vie de ses produits pour réduire toute forme de gaspillage.

Au service de cet objectif, et notamment chez les consommateurs, qui selon les sources représentent jusqu'à la moitié du gaspillage alimentaire le format en portions individuelles représente un atout important dans la lutte contre ce gaspillage, tant dans les foyers qu'en restauration collective. Il permet en effet une conservation optimale des portions, y compris lorsque la boîte de regroupement est entamée.

### Bel veut agir pour

- Minimiser gaspillage et perte jusque chez les consommateurs.
- Sensibiliser les consommateurs pour qu'ils adoptent des comportements plus responsables.

### Leviers d'action

- Des portions individuelles protégées par des emballages performants.
- Des produits présentant des durées de vie longue.
- Des processus industriels limitant la génération de coproduits.
- Des programmes permettant la valorisation de ces coproduits dans la filière alimentaire (Bel industries, etc.).
- Collaboration et/ou sensibilisation des acteurs directement impliqués dans la chaîne de valeur du Groupe.
- Communication vers les consommateurs.

### Faits majeurs de l'année 2014

- Identification de la réduction du gaspillage alimentaire comme une des priorités du Groupe.
- Création d'un groupe de travail multifonctionnel dédié.
- Programme auprès de la restauration collective (cantine).
- Conduite d'un projet pilote en France pour réduire le délai garanti au client.

### Un gaspillage inacceptable

Selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture<sup>(1)</sup> (FAO), plus de 30 % de la nourriture produite dans le monde est gaspillée, soit 1,3 milliard de tonnes de nourriture. En règle générale, les pays en développement sont très concernés par les pertes alimentaires durant la production agricole. En revanche, les régions à revenus moyens et élevés connaissent davantage de gaspillage au niveau de la vente au détail et des consommateurs que les autres régions. Le rapport de la FAO fait état de plusieurs « points chauds » de pertes et gaspillages alimentaires (pertes de céréales en Asie, impact sur l'environnement des pertes de viande dans les régions à revenus élevés et en Amérique latine, impact sur l'eau du gaspillage des fruits), mais le lait n'y figure pas. D'après la FAO, le gaspillage dans le secteur du lait et des produits laitiers représente selon les zones géographiques 10 à 25 % de la production.

Même si les usines du Groupe sont présentes dans de nombreuses géographies, le lait qu'elles mettent en œuvre, soit directement sous forme de lait liquide, soit indirectement sous forme de produits laitiers transformés, provient majoritairement de régions à revenus moyens ou développés où l'amont agricole est moins sujet à perte et gaspillage que dans les pays en développement.

Les consommateurs en revanche sont fortement concernés par le gaspillage alimentaire, notamment dans les pays développés, tels que la France.

### Répartition des déchets alimentaires en France <sup>(a)</sup>

Industries agroalimentaires	Marchés	Commerce / Distribution	Restauration hors foyers	Consommateurs
2 %	6 %	11 %	15 %	67 %

(a) Source : MEDDE.

### Amont laitier

Pour la majorité des producteurs, le lait représente une part significative de leur chiffre d'affaires. Ils y attachent donc une attention toute particulière.

Contrairement à d'autres matières premières agricoles – par exemple fruits ou légumes –, aucun critère esthétique ne rentre en ligne de compte générant d'éventuels déclassements. Son transport n'est pas source de blessure pour cette matière première liquide.

(1) Étude FAO « Global food losses and food waste » réalisée pour le congrès international « Save Food! » dans le cadre du salon Interpack à Düsseldorf en 2011.

Le seul cas où le lait n'est pas collecté est celui où il ne respecte pas les critères sanitaires imposés par les réglementations. Ces risques de non-conformités peuvent être liés au mauvais respect de la chaîne du froid, même si le lait n'est pas stocké chez les éleveurs plus de 72 heures. Bel participe à l'amélioration de cette chaîne du froid par la mise à disposition de tanks auprès de producteurs. Lorsque le tank n'est pas propriété de Bel, les producteurs ont eux-mêmes investi dans des tanks réfrigérants pour le stockage du lait :

- en France : Bel met à disposition un tank à lait chez certains producteurs, assure leur entretien et depuis 2012, a investi des budgets importants pour les mettre en conformité avec la réglementation ;
- au Portugal : depuis 2007, Bel mène une action pour encourager la mise en place de tanks à la ferme chez les éleveurs des Açores ;
- en Ukraine : Bel met à disposition des tanks dans les Agrofirms, ainsi que dans des centres de collectes gérés par des tiers et en dispose dans ses propres centres de collecte.

Un lait est aussi jugé non conforme à la consommation lorsque les vaches sont traitées par des antibiotiques. Selon le CNIEL (Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière), sur les quelque 23 milliards de litres de lait collectés chaque année en France, 0,03 % de la collecte est détruit pour cette raison<sup>(1)</sup>.

Ainsi, les pertes en amont de ses sites de transformation apparaissent marginales pour le Groupe.

Il en est de même pour l'amont des sites des fournisseurs de matières premières laitières. Tous sont mus par la même volonté d'optimiser leurs performances économiques, tout en cherchant à réduire leurs pertes et valoriser leurs coproduits en seconde transformation (voir ci-dessous).

### Sites de production

Les coproduits sont des matières inévitablement créées au cours du processus de fabrication d'un produit principal.

Dans ses usines de laiterie, Bel génère trois catégories de coproduits : la crème, le lactosérum et des fromages déclassés (techniques et mécaniques). Dans ses usines de fonte, Bel ne génère que des fromages déclassés.

Dans tous ses sites, Bel effectue un contrôle strict de la qualité et de la composition de ses coproduits et en valorise aujourd'hui plus de 99 %. Ils sont réutilisés dans les usines du Groupe ou revendus pour être valorisés en seconde transformation dans la fabrication d'autres produits. Une petite quantité de ces coproduits est valorisée sous forme d'énergie (méthanisation) ou est compostée. Au final, moins de 1 % des coproduits du Groupe n'est pas valorisé.

La réduction du gaspillage en usine s'inscrit dans la démarche d'optimisation continue des processus de fabrication du Groupe en

vue d'améliorer sa productivité et l'efficacité de ses organisations et de ses lignes de production.

La division Bel Industries valorise auprès d'autres industries agroalimentaires les protéines issues du lait et non utilisées dans ses usines de laiterie. Elles sont retravaillées et commercialisées auprès de clients industriels (fabricants de crèmes glacées, yaourts, produits laitiers, etc.). Sa marque Nollibel est leader mondial sur son segment et exporte 60 % de sa production dans 50 pays différents.

### Distribution

En aval de ses sites de production, les produits du Groupe font l'objet de nombreuses manipulations (camions, containers, dépôts...) : les cartons de regroupement et les plans de palettisation sont conçus pour que les unités de vente consommateurs ne soient pas altérées lors de ces mouvements et conservent leur intégrité jusqu'à leur mise en rayon dans les grandes surfaces ou leur distribution dans les autres types de points de vente.

L'organisation de prévision des ventes permet d'ajuster en permanence la mise en fabrication des produits avec les estimations de vente pour savoir répondre aux attentes des clients, mais aussi éviter toute surproduction dont les débouchés ne seraient pas assurés.

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). Si toutefois, certains produits sont refusés par les distributeurs, en dépit d'une date de péremption non dépassée, ils sont attribués à des associations qui luttent contre la précarité. En 2014, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts en France se sont élevés à 107 tonnes.

En France, dans le cadre du Club Déméter, Bel a mené un projet pilote durant quatre mois avec une enseigne de distribution française pour livrer avec un délai garanti inférieur à la pratique actuelle, qui est 66 % de leur durée de vie totale. Les prochaines étapes suite à ce pilote sont en cours de discussion.

### Consommation

Le comportement des consommateurs est à l'origine des niveaux élevés de gaspillage alimentaire, notamment dans les pays développés. Le Groupe poursuit et développe des actions pour proposer des formats de conditionnement plus petits, adaptés à la taille des foyers qui a tendance à se réduire et à certaines habitudes de consommation plus individualistes.

Les portions individuelles permettent la parfaite conservation des produits dans les foyers même lorsque la boîte de regroupement est ouverte, mais aussi dans le cadre de la restauration collective, tout en favorisant la consommation d'une juste quantité de produit.

(1) Questions sur Produits laitiers & Antibiotiques (HS n°4b – 2015)



En 2013, à la demande de Bel, l'IFOP a mené une étude (étude n° 712190<sup>(1)</sup>) pour évaluer auprès des consommateurs français leur perception sur le risque de gaspillage de fromage en fonction de différents formats d'emballages. Les résultats ont montré un net intérêt des portions individuelles de fromage pour prévenir le gaspillage alimentaire. C'est en effet la deuxième raison d'achat des fromages dans ce format après la praticité. Pour 58 % des consommateurs, les portions individuelles sont le format le moins associé au risque de gaspillage – en raison de leur bonne conservation – loin devant les autres présentations, et 75 % d'entre eux ont déclaré ne jamais gaspiller de fromage dans cette présentation.

Une autre étude<sup>(2)</sup> a montré qu'en restauration scolaire, 40 % du fromage à la coupe préparé en cuisine est jeté en fin de service. Ce taux est de 6 % pour les fromages en portions. Par ailleurs, lorsque des fromages en portions sont proposés à la cantine, plus de 70 % des élèves les prennent et les terminent, alors que ce taux n'atteint que 58 % pour les fromages à la coupe.

### Gaspillage et empreinte environnementale

Plus la perte d'un aliment se produit tard dans son cycle de vie, plus les impacts environnementaux correspondants sont élevés, comptabilisant aussi ceux générés par sa transformation, son transport, son stockage. Une vision holistique du sujet doit donc mettre en perspective l'impact environnemental du contenant – le déchet d'emballage – avec l'impact environnemental que représenterait le gaspillage de son contenu – le fromage – s'il n'avait pas été correctement protégé.

Bel demande à tous les développeurs de s'assurer que les emballages qu'ils proposent aux équipes marketing mettent en œuvre la juste quantité de matériaux d'emballages pour répondre au cahier des charges fonctionnel qui doit assurer a minima la protection des fromages.

Bel a réduit progressivement l'épaisseur des feuilles d'aluminium utilisé pour ses portions tout en préservant les qualités gustatives et sanitaires du fromage, ce matériau étant barrière aux gaz et à la lumière. Aujourd'hui, elles ont une épaisseur réduite à 10 microns pour les portions La Vache qui rit, soit sept fois moins épais qu'un cheveu : c'est au final moins d'un demi-gramme d'aluminium par portion de 20 grammes de fromage. Ainsi, même si la grande majorité des 17 milliards de portions que le Groupe a commercialisées en 2014 est protégé par un film en aluminium, le tonnage total d'aluminium utilisé est relativement faible comparé aux autres matériaux (7 % des volumes totaux des emballages du Groupe en 2014). Les analyses de cycle de vie menées sur les portions triangulaires de La Vache qui rit, montrent que les émissions de gaz à effet de serre liés à l'emballage de la portion sont 20 fois plus faibles que celles de la vingtaine de grammes de fromage qu'elles contiennent.

### Écoconception des emballages

Les emballages ne sont des déchets qu'en fin de vie après avoir rendu de nombreux services. Toutefois, le Groupe est vigilant à réduire leur impact environnemental : réduction à la source et choix des matériaux sont les deux pivots clés de la démarche de Bel en matière d'écoconception de ses emballages.

Depuis de nombreuses années, réduire les quantités d'emballages utilisées est une priorité. Ces actions de réduction à la source concernent tous les matériaux, mais doivent être opérées sans altérer les fonctions essentielles de l'emballage : protection, conservation, facilité d'usage, minimisation du risque de gaspillage de produit.

Le Groupe publiait sur ce sujet 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 en 2014 est expliqué dans la note méthodologique. Le Groupe redéfinira un indicateur plus pertinent pour piloter sa politique d'écoconception et de se doter des outils correspondants pour capturer les données et faire les tris permettant une attribution motivante par les sites, les marques...

En ce qui concerne le choix des cartons (fibres recyclées, carton issu de forêt gérée durablement), voir « Achats et biodiversité », paragraphe 2.2.2).

Dans les sites de production, 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 les consommateurs, le Groupe recherche des leviers afin de réduire l'empreinte de ses emballages tout en étant conscient que dans de nombreux pays où ils sont commercialisés les filières de collecte et de recyclage ne sont pas encore en place ou ne couvrent pas tous les matériaux, c'est le cas en particulier des barquettes en plastiques ou des microdéchets en aluminium.

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. En France, Bel est 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 emballages en aluminium et en acier notamment de petites tailles.

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 « Informations environnementales », paragraphe 2.6.2).

(1) Étude réalisée en avril 2013 auprès de 764 consommateurs de fromage vendu au rayon libre-service sur la base d'une série de photos de fromages sous différentes présentations : fromages en portions individuelles, fromage râpé, fromages en barquette, fromages entiers.

(2) Étude IFOP – Chef'Éco de 2013.

## 2.6 La confiance dans les marques

La fiabilité est un élément clé dans la relation de confiance que les marques entretiennent avec leurs consommateurs. Lorsqu'ils achètent des produits cautionnés par une marque du Groupe, ils ne doivent pas s'interroger sur leur qualité, leur sécurité et leur traçabilité qui sont pour eux un prérequis non négociable.

La sincérité est le second élément clé pour entretenir la confiance dans une relation. Susceptibles de trouver – sur internet notamment – des réponses de sources variées aux questions qu'ils se posent, les consommateurs veulent être assurés que celles véhiculées par les marques sont claires et honnêtes.

### 2.6.1 Qualité, sécurité et traçabilité

Les méfiances et peurs alimentaires ont toujours existé. Même si objectivement les aliments sont de plus en plus sûrs, une grande majorité des consommateurs considère que les risques alimentaires sont aujourd'hui très élevés.

Le Groupe Bel est conscient que le risque zéro n'existe pas. Il est néanmoins de sa responsabilité de suivre l'approche la plus rigoureuse possible tout au long de la chaîne de valeur de ses produits.

#### *Bel veut agir pour*

- Atteindre un niveau d'excellence opérationnelle en matière de qualité et de traçabilité des produits à toutes les étapes de leur cycle de vie.
- La confiance dans la qualité et la sécurité offerte par les produits du Groupe s'impose comme une évidence à tous les consommateurs.

#### *Leviers d'action*

- Organisation et procédures dédiées.
- Contrôles à chaque étape jusqu'à la « libération » du produit fini.
- Traçabilité totale (des composants et des produits finis).

#### *Faits majeurs de l'année 2014*

- Lancement d'un nouvel outil de management de la qualité.
- Inauguration d'un nouveau site à Brookings (US).

#### Politique qualité, sécurité et traçabilité

(voir paragraphe 3.3.4 « Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la société »)

#### Cadre réglementaire

L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict.

Dans tous les pays où le Groupe fabrique ou importe, une analyse détaillée des réglementations en termes de qualité/sécurité sanitaire et d'hygiène donne lieu à la rédaction d'un « Référentiel Bel » qui couvre l'intégralité de ces dites réglementations.

Au niveau européen, le « Paquet hygiène », est entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Cette réglementation comprend plusieurs textes législatifs. Elle met en place une politique unique et transparente en matière d'hygiène et de sécurité sanitaire des aliments, dans tous les pays de l'Union européenne : tous les exploitants sont concernés, depuis la production à la ferme jusqu'à la distribution des produits en passant par les usines de fabrication.

Le Groupe applique à l'ensemble des acteurs, de la production des matières premières jusqu'au consommateur, autant que faire se peut, les réglementations les plus exigeantes – qui sont pour la plupart les réglementations européennes. Dans certains cas, Bel se base sur des exigences plus strictes : ainsi en ce qui concerne la gestion des allergènes, il en surveille plus de 23 au lieu de 14 demandés par la réglementation européenne.

Dans un souci d'harmonisation et de sécurité alimentaire et d'excellence, Bel partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.

#### Responsabilité partagée

Conscient que la sécurité alimentaire est une responsabilité partagée, Bel travaille en étroite collaboration avec tous les acteurs de la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants, prestataires logistiques et distributeurs), afin de délivrer à ses consommateurs des produits sûrs et sains.



### ■ Accompagnement de tous les producteurs de lait du Groupe

La qualité du lait commence dès l'élevage. L'exploitant est responsable de la qualité sanitaire et de la conformité du lait qu'il produit. Il doit mettre en place les mesures de maîtrise adaptées pour les garantir. Pour prévenir dès l'amont tout risque, notamment bactériologique, les techniciens de production laitière de Bel diffusent de façon continue auprès des producteurs des bonnes pratiques pour produire un lait de qualité. Lorsque le lait est d'une qualité inférieure aux standards du Groupe, ils proposent et mettent en place des actions ciblées auprès des producteurs concernés comprenant :

- un audit de l'exploitation (parfois en présence d'un vétérinaire) ;
- une proposition de plans d'actions pour améliorer la qualité du lait concerné ;
- un suivi de ces plans pendant une période allant de quelques mois à un an afin d'accompagner le producteur dans sa démarche d'amélioration.

### ■ Référencement et audit des fournisseurs / sous-traitants

Le processus de référencement des fournisseurs de matières premières du Groupe et des sous-traitants couvre tous les aspects de la sécurité des aliments et inclut un audit complet. Bel exige des données exhaustives, notamment sur les éléments techniques logistiques et réglementaires, mais aussi des attestations, par exemple sur l'origine des produits, la présence ou non d'allergènes, etc.

Des audits qualité sont réalisés auprès des fournisseurs majeurs de matières premières les plus sensibles et chez les sous-traitants dont les produits véhiculent les marques de Bel. Ces audits sont réalisés par des acheteurs en coordination avec la DQRG et les équipes opérationnelles des zones. Lorsque des non-conformités mineures sont constatées sans remettre en cause la sécurité sanitaire des produits fournis, les fournisseurs ou sous-traitants audités s'engagent auprès du Groupe sur des actions correctives et leur délai de mise en place. En 2014, 86 fournisseurs et 11 sous-traitants du Groupe ont été audités. Aucune non-conformité critique n'a remis en cause les relations commerciales avec eux. Cependant, 71 audits ont donné lieu à des plans d'actions correctives qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue.

### ■ Produits sous traités et/ou associés à des produits partenaires

Les exigences du Groupe en termes de qualité, sécurité et traçabilité produit sont reportées sans exception sur ses produits sous-traités et sur les produits de *co-branding*. Un soin particulier est apporté à ces derniers afin que l'association d'un produit de marque Bel avec un produit d'une autre marque soit toujours à la hauteur des attentes des consommateurs du Groupe.

### ■ Accompagnement de certains distributeurs

L'objectif d'excellence opérationnelle en termes de qualité produit, sécurité et traçabilité ne serait pas atteint si le Groupe n'accompagnait pas ses distributeurs dans cette démarche à travers le monde. La qualité, la sécurité et la traçabilité des produits doivent être optimum de la sortie de l'usine jusqu'au point de vente. Bel met progressivement en place plusieurs mesures d'accompagnement de certains distributeurs (voir « Éthique dans la chaîne de valeur aval », paragraphe 2.2.3).

### Contrôles à chaque étape

Chaque étape du cycle de vie des produits, depuis la production de ses matières premières jusqu'à la « libération » du produit fini, fait l'objet de contrôles rigoureux. Tous les enregistrements en relation avec ces contrôles, qui constituent les preuves de résultats d'analyses, sont conservés dans les sites. Ces contrôles sont réalisés par le laboratoire d'analyses de l'usine et, autant que nécessaire, par des laboratoires externes indépendants sous accréditation. La conformité globale aux exigences spécifiées est garantie par les autorités sanitaires compétentes, et est certifiée par la marque d'agrément de toutes les usines apposée sur les produits Bel. Les fréquences de ces contrôles sont issues de l'évaluation HACCP du Groupe et sont adaptées à la matière première ou à l'ingrédient considéré.

### ■ Le lait : une matière première fragile

Le lait est une matière vivante et fragile qui se dégrade au contact de l'air, de la lumière et de la chaleur ambiante. Pour conserver ces qualités, Bel collecte le lait dans un délai maximum de 72 heures après la traite. Bel accompagne l'équipement de certains producteurs en tanks réfrigérés (voir « Lutte contre le gaspillage alimentaire – Amont laitier », paragraphe 2.5.2). La qualité du lait est très contrôlée. Le lait doit répondre à des critères de composition précis (matière grasse et matière protéique), à des critères d'hygiène stricts et il ne doit pas contenir de traces d'antibiotiques. Des échantillons sont prélevés lors de la collecte du lait, ainsi qu'à l'arrivée à l'usine, permettant la mise en œuvre de plan de contrôle comprenant des analyses en laboratoire. Dans certains cas très rares, si la qualité du lait est insuffisante, celui-ci n'est pas utilisé.

### ■ Autres matières

Toutes les matières premières qui entrent dans la composition des produits du Groupe répondent à des cahiers des charges très stricts. Dès leur réception dans les usines, leur conformité à ce cahier des charges est systématiquement contrôlée. Elles sont à nouveau contrôlées avant leur entrée en production, au niveau microbiologique et physico-chimique, mais aussi organoleptique. Tous les emballages, et notamment ceux qui entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe.

### ■ Sur les chaînes de production

Les plans de contrôle qualité portent sur les produits semi-finis (en cours de fabrication) et les produits finis, mais aussi sur l'environnement de production (air, eau, machines, locaux de fabrication, personnel, etc.). Sur les chaînes de production, les produits Bel semi-finis et finis doivent répondre à des exigences allant au-delà du minimum réglementaire, notamment sur les germes pathogènes. Une attention particulière est apportée, par principe de précaution, à la sécurité des produits, par le renforcement des contrôles notamment de corps étrangers, et la prévention de risques de malveillance. Depuis 2013, Bel déploie une politique monde de gestion des risques de malveillance par une analyse fine et exhaustive de tous les points au niveau usine qui pourraient être à risque. Des plans d'action sont progressivement mis en place.

### ■ En aval des sites de production

Bel réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Depuis plus de cinq ans, Bel partage progressivement avec ses

distributeurs (clients importateurs), dans ses différentes zones de commercialisation, sa Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution. Cette Charte est adaptée au contexte du distributeur suite à une visite ou un audit de celui-ci. À ce jour, plus de 30 distributeurs l'ont adoptée.

### Double traçabilité totale des produits

Bel assure une double traçabilité tout au long de la chaîne de valeur et peut ainsi identifier tous les fournisseurs de matières premières impliqués dans la fabrication d'un produit donné, mais aussi identifier tous les lots de produits dans lesquels un composant donné est mis en œuvre. Le Groupe peut à tout moment identifier la localisation des lieux de stockage de l'ensemble de ses produits, jusqu'au client final, dans l'ensemble de ses réseaux de distribution et de commercialisation.

Les suivis permettent de connaître les flux et de stocker les informations relatives à la sécurité des aliments, de transmettre rapidement les informations demandées par les autorités, d'identifier un risque ou isoler une production. Ils assurent l'efficacité des éventuels retraits et rappels.

Les tests de traçabilité sont effectués depuis l'identification des matières premières jusqu'à l'aval des sites de production. Tous les fournisseurs de matières premières laitières et d'ingrédients sont codifiés et tracés. Bel effectue régulièrement des tests auprès de ses fournisseurs pour s'assurer de leur aptitude à fournir à sa demande des éléments de traçabilité complémentaires en moins de 24 heures.

La traçabilité intégrale des produits jusqu'à leur consommation est assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateur (codes lots, date limite d'utilisation optimale ou date limite de consommation, etc.). De plus, toutes les unités logistiques sont identifiées par un marquage faisant le lien avec le code lot du produit.

## 2.6.2 Informations claires et pertinentes

La nature des informations recherchées par les consommateurs dépasse désormais largement le cadre des informations nutritionnelles, et les médias portent un intérêt grandissant sur les sujets liés à l'alimentation.

Jusqu'à récemment, les informations étaient véhiculées par les médias traditionnels. Dans la plupart des pays, la technologie internet a fondamentalement changé le mode de recherche et d'échanges d'informations, avant, pendant et après l'acte d'achat : sites web, applications pour smartphones, réseaux sociaux, etc.

Les internautes peuvent désormais fortement impacter l'image des produits et des entreprises.

Même si Bel est convaincu que les messages RSE ne peuvent pas être communiqués de la même manière que les messages publicitaires traditionnels, il considère que chacune de ses marques est légitime pour communiquer sur ses performances sociétales avec ses propres consommateurs.

Néanmoins, dès lors que les déclarations contradictoires diminuent la confiance, le Groupe s'assure que le discours de ses marques reflète fidèlement ses pratiques.

**Bel veut agir pour**

- Donner à tous les consommateurs, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, un accès facile aux informations qu'ils recherchent.

**Leviens d'action**

- Des relations de confiance tissées entre les marques et leurs consommateurs.
- Une utilisation optimisée des nouvelles technologies digitales.
- Des règles de calcul homogènes pour les données chiffrées.
- Des discours clairs et cohérents.

**Faits majeurs de l'année 2014**

- Réalisation de questions/réponses sur des sujets majeurs.
- Engagement dans le pilote européen PEFCR (*Product Environmental Footprint Category Rules*) dans la catégorie « produits laitiers ».
- Construction d'un système de repères visuels simples pour faciliter la lecture des emballages.

**Communication harmonisée sur les emballages**

Bel souhaite que tous ses consommateurs aient facilement accès aux informations qu'ils recherchent. Le premier vecteur est l'emballage, qui présente l'avantage de donner les informations au moment de l'acte d'achat. Cependant, sa surface limite la teneur des messages délivrés. Ainsi, Bel s'attache à développer d'autres supports (sites internet, applications mobiles, brochures, services consommateurs, etc.), qui donnent accès à des informations plus détaillées et pédagogiques.

Pour simplifier la lecture des emballages, un système de repères visuels simples a été défini. Celui-ci sera progressivement déployé sur tous les emballages du Groupe, partout dans le monde. La priorité est donnée aux cinq marques cœur, qui l'adopteront d'ici fin 2016. Deux marques sont dès à présent considérées comme pilotes : La Vache qui rit et Mini Babybel, en Europe et en Amérique du Nord.

**Informations nutritionnelles**

Le Groupe s'assure régulièrement que ses formules sont conformes au profil nutritionnel qu'il recherche et qui est communiqué sur ses produits. Dans les pays où il n'existe pas de réglementations locales, Bel affiche sur ses emballages le socle minimal d'informations nutritionnelles requis par la réglementation européenne. Compte tenu de l'intérêt nutritionnel de la portion individuelle qui permet de maîtriser l'apport calorique, les marques communiquent par unité de consommation recommandée (une portion ou deux portions selon les pays), sur l'emballage, si la surface d'expression le permet et sur leurs sites internet.

Bel veut sensibiliser et encourager ses consommateurs à adopter de bons comportements alimentaires. Dès que cela est pertinent, les marques présentent une contextualisation de la prise alimentaire de leurs produits, accompagnée le cas échéant de conseils pour adopter des habitudes alimentaires.

Ces conseils sont affichés sur l'emballage dès que sa taille le permet.

**Contact avec les parties prenantes**

Bel souhaite favoriser le dialogue entre ses marques et leurs consommateurs. Le Groupe a réalisé une cartographie des pays/marques disposant de Services Consommateurs physiques (*call centers*) ou en ligne (interfaces sur les sites de marques et/ou des filiales, compte sur les réseaux sociaux...).

Lorsque des services consommateurs téléphoniques sont en place – notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis et au Canada – tous les produits que le Groupe y commercialise, mentionnent sur leurs emballages les coordonnées de ce service. En 2014, Bel a mis en place deux nouveaux services Consommateurs au Vietnam et au Japon.

De plus en plus de clients interrogent le Groupe sur la durabilité de son modèle : performance des outils de production, démarches d'amélioration continue, contrôle du *sourcing*, etc. Bel répond toujours avec clarté et honnêteté à ces questionnaires. En tant que fournisseur de produits à d'autres entreprises, il se soumet à des demandes d'audits (ex. : SEDEX).

**Informations environnementales**

Le Groupe est convaincu que des indicateurs environnementaux facilement compréhensibles par les consommateurs permettront de développer leur intérêt et de faire évoluer leurs comportements d'achat. La surface disponible sur la plupart de ses emballages étant limitée, Bel considère que ce n'est pas le meilleur vecteur et lui préfère d'autres supports mieux adaptés à des contenus plus pédagogiques sur ces sujets très nouveaux pour les consommateurs (sites internet, par exemple).

En 2014, Bel a réactualisé les analyses cycle de vie de deux produits cœur (Kiri et La Vache qui rit), sur la base du référentiel de calcul des impacts environnementaux partagé avec l'ensemble de la filière laitière française et à la construction duquel il avait fortement contribué au sein de l'interprofession. À partir des ordres de grandeur, ces analyses aident le Groupe à orienter ses plans d'action, mais il ne souhaite pas en communiquer en externe les résultats détaillés au regard de la marge d'erreur de calcul encore très importante. En outre, les règles de calcul n'étant pas encore homogènes entre tous les acteurs de l'alimentaire, communiquer des données détaillées pourrait créer des distorsions de concurrence entre différents produits.

Pour permettre une harmonisation européenne sur le mode de calcul et de communication des impacts environnementaux des produits, l'Europe a lancé un programme pilote : le PEFCR (*Product Environmental Footprint Category Rules*). Bel est directement impliqué dans la catégorie « produits laitiers » proposée par la *European Dairy Association* (EDA).

En revanche, il lui apparaît de sa responsabilité d'inciter ses consommateurs à réduire l'empreinte environnementale de ses emballages. Aussi, dans le cadre de repères visuels que le Groupe met en place, la partie « Environnement » se focalise sur

les consignes de tri dans les pays où des filières de recyclage sont en place et sur des gestes de propreté dans les autres pays (voir « Communication harmonisée sur les emballages », paragraphe 2.6.2).

## 2.7 Note méthodologique

### Choix des indicateurs

Les indicateurs de performance extrafinancière de Bel ont été définis par les Leaders RSE, au regard des activités du Groupe et des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui en découlent. Ils permettent en premier lieu le pilotage opérationnel de l'avancement de la démarche sur chacun des axes de progrès que le Groupe a définis. Ils permettent également de rendre compte de façon transparente de la performance extrafinancière du Groupe, dans le présent document de référence ainsi que dans les autres supports de communication (Rapport RSE, Rapport d'activité, sites internet du Groupe, etc.).

La démarche de reporting extrafinancier du Groupe Bel répond aux exigences du décret d'application de l'article 225 de la loi française du 10 juillet 2010 dite « Grenelle II » (articles L. 225-102, R. 225-105-1, R. 225-105-2 du Code de commerce). Le programme RSE de Bel s'inscrit dans trois cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations unies, la norme ISO 26000 et la version 4 de la *Global Reporting Initiative* (voir « Table de concordance »).

Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

### Procédure et guides de reporting

La procédure de reporting extrafinancier décrit les modalités à suivre pour la collecte et le calcul des indicateurs de performance extrafinancière du Groupe. Elle est diffusée, connue et appliquée à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données.

Deux guides de reporting (environnement et social) viennent compléter cette procédure. Ils définissent respectivement les indicateurs de performance environnementaux et sociaux du Groupe.

Ces trois documents servent de référentiels pour la vérification externe des données, conformément au décret d'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce (dit loi « Grenelle II »). Ils sont mis à disposition des parties prenantes qui en font la demande, en vue de faciliter la lecture et la transparence des indicateurs de performance présentés.

### Organisation du reporting

Les Directions RSE et financière Groupe sont en charge du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs. Elles sont garantes du respect du planning de reporting, et organisent en concertation avec les directions métiers la communication externe des données, en particulier dans le cadre du document de

référence du Groupe Bel. Elles s'assurent de la cohérence globale du reporting et sont les interlocuteurs privilégiés des vérificateurs externes.

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par les Leaders RSE métiers, sur leur(s) domaine(s) d'expertise respectif(s). Ils s'appuient sur leur réseau d'experts locaux qui sont les contributeurs des données.

### Consolidation et contrôle interne

Les Leaders RSE métiers assurent le contrôle interne des données dont ils ont la responsabilité, en validant leur cohérence et leur vraisemblance. Pour ce faire, ils réalisent des tests de cohérence sur les indicateurs qui s'y prêtent (mise en évidence et justification des variations d'une année sur l'autre, calculs de ratios permettant de comparer la performance des différentes entités, etc.). Les écarts significatifs identifiés font l'objet d'une étude approfondie, en concertation avec le contributeur de la donnée, et sont éventuellement corrigés.

Les Leaders RSE métiers sont également en charge de la consolidation des données collectées afin de générer les indicateurs Groupe présents dans ce chapitre, qu'ils communiquent à la Direction RSE.

### Outils de reporting

Les données sont remontées et consolidées au travers de plusieurs systèmes de collecte, sous la responsabilité des Leaders RSE métiers qui les pilotent.

L'ensemble des données relatives aux indicateurs environnementaux sont désormais collectées grâce à l'outil de reporting développé par la société Tennaxia et la majorité des calculs y sont réalisés.

La plupart des données relatives aux indicateurs sociaux sont désormais collectés grâce à l'outil SMILE développé par la Direction des ressources humaines.

Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena) ou de logiciels dédiés (ex. : EcoVadis, Acciline...).

## Indicateurs emballages

Le Groupe publiait depuis 2012 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 en 2014 sur cet indicateur a été effectué pour les raisons suivantes :

- la capture des données n'est pas fiabilisée : les chiffres publiés en 2012, avaient été retraités en 2013 et auraient dû l'être à nouveau en 2014 ;
- l'indicateur brut n'est pas le reflet global des progrès du Groupe, car il dépend positivement des actions de réduction à la source et, à l'inverse, est pénalisé par celles visant à offrir des formats plus petits pour éviter le gaspillage de fromage chez le consommateur ou par celles renforçant la protection des produits et évitant les pertes dans la chaîne de distribution ;
- l'indicateur n'est pas approprié par les équipes, car il ne valorise pas leurs progrès : ainsi, les nombreuses actions de réduction à la source réalisées en 2014 et totalisant une économie de 400 tonnes d'emballage ne sont pas visibles rapportées sur la totalité des emballages mis en œuvre dans le Groupe.

## Périmètre et période de reporting

Les données publiées concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe telles que consolidées dans le Rapport financier annuel, sauf spécificités définies ci-dessous.

Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre spécifique, le taux de couverture est systématiquement mentionné afin de ne pas introduire de biais dans la compréhension des données.

Les données collectées couvrent la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2014.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices. Sur les priorités eau et énergie, les axes de progrès s'inscrivent dans des durées longues : les données sont renseignées depuis 2008.

## ■ Social

Les chiffres clés et le reporting social 2014 concernent l'ensemble des filiales du Groupe Bel, à l'exception de la Syrie. En 2013, les chiffres clés concernaient le même périmètre mais Syrie et Vietnam étaient exclus du reporting social.

## ■ Environnement

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe, à l'exception

- d'un atelier de production à Ghazvin loué à un opérateur qui mène d'autres activités sur le même site avec insuffisamment de séparation pour mesurer les impacts propres à l'atelier ;
- et du site de Brookings ouvert en 2014 (en attente de fiabilisation de son reporting).

Il inclut également ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège du Groupe. En revanche, il ne couvre pas les sites exclusivement tertiaires des filiales ; au regard des impacts du siège parisien, ces derniers peuvent être considérés comme négligeables dans l'empreinte environnementale totale du Groupe.

Les impacts directs des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'intérieur des sites sont comptabilisés par le site. Les impacts des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'extérieur des sites ne sont pas comptabilisés par les sites. Les activités de production sous-traitées ne sont pas comptabilisées.

Les facteurs d'émission liés aux consommations d'électricité, de fioul, de gaz, de fréon, d'essence et de gasoil sont ceux de l'ADEME. Les facteurs d'émission liés à la production d'électricité sont mis à jour annuellement par le Leader RSE métiers sur la base des données publiées par l'Agence Internationale de l'Énergie pour le périmètre international et de l'ADEME pour le périmètre France

Les émissions de gaz à effet de serre liées à la flotte de véhicules propres du Groupe, intègrent celles des véhicules en location de longue durée.

Le classement du risque sur la disponibilité de l'eau est réalisé à partir de données de la FAO et d'une analyse de risque avec l'outil *Water Risk Filter* mis à disposition par WWF. Le classement est actualisé chaque année.

## 2.8 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes de Fromageries Bel S.A., nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations sociales et environnementales sélectionnées par le Groupe et identifiées par le signe \* aux paragraphes 2.3 « Modèle Bel » et 2.4 « Réduction de l'empreinte environnementale » du document de référence (ci-après « les Données ») établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les informations sociales sélectionnées sont les suivantes :

- Effectif total Groupe ;
- Répartition des effectifs par zone opérationnelle.

Les informations environnementales sélectionnées sont les suivantes :

- Part de coproduits valorisés ;
- Consommation totale d'électricité ;
- Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers ;
- Emissions de gaz à effet de serre scope 1 et scope 2.

### Responsabilité de la société

Ces Données ont été préparées sous la responsabilité du Conseil d'Administration de Fromageries Bel S.A. conformément aux référentiels utilisés (ci-après les « Référentiels ») pour le reporting des données sociales et environnementales, disponibles sur demande au siège de la société auprès de la Direction Développement Durable, de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction Industrielle et Technique, et dont un résumé figure dans le document de référence au paragraphe 2.7 « Note méthodologique ».

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité des Commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les Données ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs conformément aux Référentiels. Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules Données et non sur l'ensemble des paragraphes 2.3 « Modèle Bel » et 2.4 « Réduction de l'empreinte environnementale » du document de référence.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup> :

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Données ;
- Nous avons mené des entretiens auprès des personnes concernées la Direction Développement Durable, de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction Industrielle et Technique au siège et au sein des sites industriels et des filiales afin d'analyser le déploiement et l'application des Référentiels.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.



- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les Données et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des Données.
- Nous avons sélectionné un échantillon d'entités en fonction de leur activité, de leur contribution aux Données consolidées, de leur implantation et d'une analyse de risque :
  - Pour les indicateurs sociaux : filiales en France, Algérie, Egypte, Maroc, Ukraine et aux Etats-Unis ;
  - Pour les indicateurs environnementaux : sites industriels de Dole, Evron, Sablé sur Sarthe, Kolea, Le Caire, Little Chute, Shostka, Tanger ;
  - Pour l'indicateur "Quantité de coproduits valorisés" : les sites industriels précités et le site de Dalfsen.
- Au niveau de cet échantillon, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail approfondis sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 73 % des effectifs et entre 42 % et 46 % des informations environnementales.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative sur les Données ne peut être totalement éliminé.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les Données.

### Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par le Groupe et identifiées par le signe \* ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris le 26 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

#### Pour Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin

Associé, Audit

Florence Didier-Noaro

Associée, Sustainability  
Services

#### Pour Grant Thornton

Vincent Frambourt

Associé



## 2.9 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

### Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Fromageries Bel SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, conformément au référentiel utilisé par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé appelé « Note Méthodologique » figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande auprès de la Direction RSE au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre les 15 décembre et le 15 mars pour une durée d'environ 5 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 2.7 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnées <sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 60% des effectifs et entre 19% et 35% des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2015

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin

Associé, Audit

Florence Didier-Noaro

Associée, Sustainability Services

(1) Se référer à l'Annexe 1 du présent rapport.

(2) Se référer à l'Annexe 2 du présent rapport.

## Annexe 1 : Informations RSE considérées les plus importantes

### Informations quantitatives sociales sélectionnées :

- Effectif total Groupe et répartition des effectifs par zone opérationnelle
- Répartition hommes / femmes et managers / non-managers
- Part des managers femmes
- Nombre d'embauches et nombre de départs (dont nombre de licenciements)
- Pourcentage de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année
- Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur

### Informations quantitatives santé-sécurité sélectionnées :

- TF Bel : Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel
- TF1 : Taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs Bel
- Taux de gravité des accidents Collaborateurs Bel

### Informations quantitatives environnementales sélectionnées :

- Nombre de sites Bel certifiés selon les standards GFSI
- Nombre de sites Bel certifiés ISO14 001
- Nombre de sites Bel certifiés OHSAS 18 001
- Part de coproduits valorisés
- Consommation d'eau totale

- Consommation d'eau 2014 dans les zones avec pénurie / stress / vulnérabilité / disponibilité de la ressource
- Volume total d'eaux usées
- Qualité de l'eau épurée (Demande Chimique en Oxygène, Matière en suspension, azote global et phosphore global rejetés)
- Consommation d'électricité
- Consommations de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers
- Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2
- Quantité totale de déchets
- Quantité totale de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées
- Quantité totale de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation

### Paragraphes ayant fait l'objet d'une revue au niveau Groupe :

- « Analyse de matérialité »
- « Respect des droits de l'Homme »
- « Charte des achats responsables »
- « Attentes spécifiques envers certains fournisseurs »
- « Achats et biodiversité »
- « Les producteurs laitiers »
- « Bel Access »
- « Eau »
- « Politique nutritionnelle du Groupe »

## Annexe 2 : Entités sélectionnées

### Sites industriels audités

- Sablé-sur-Sarthe (France)
- Koléa (Algérie)
- Le Caire (Egypte)
- Tanger (Maroc)
- Dalfsen (Pays-Bas), uniquement sur l'indicateur « Part de coproduits valorisés »

### Entités RH auditées

- France
- Algérie
- Egypte
- Maroc

## Annexe 3 : Synthèse des données environnementales

	Unités	2012 Valeurs	2013 Valeurs	2014 Valeurs
<b>ÉCONOMIE CIRCULAIRE</b>				
<b>Sous-produits valorisés</b>				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	10 955	8 582	10 718
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe ?	t	86 896	87 798	85 227
Crème valorisée en interne (sur le site de production ou dans le Groupe BEL) ou en externe ?	t	ND	37 702	43 424
Quantité de sous-produits valorisés	t	97 850	134 083	139 368
<b>CONSOMMATION D'EAU</b>				
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m³	21 382	18 091	1 677 512
Consommation d'eau en zone de stress	m³	137 988	435 170	373 252
Consommation d'eau en zone de pénurie	m³	323 538	287 071	293 480
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m³	3 652 763	3 307 197	1 611 514
Quantité d'eau totale	m³	4 135 670	4 047 529	3 955 758
<b>ÉNERGIE</b>				
<b>Électricité</b>				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable et auto produite à partir de fuel ou de gaz	MWh	273 392	274 685	263 551
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh			6 178
Consommation totale d'électricité	MWh	273 392	274 685	269 729
<b>Combustibles</b>				
Fioul	MWh_PCI	119 460	88 141	75 507
Gaz	MWh_PCI	384 510	401 294	398 172
Biomasse	MWh_PCI	30 307	42 687	32 146
Consommation totale d'énergie pour la production de chaleur	MWh_PCI	534 276	532 122	505 825
<b>ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE</b>				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO <sub>2</sub> e	75 896	79 380	73 022
Émissions de GES liées à la consommation de fuel et de gaz	tCO <sub>2</sub> e	129 209	122 991	118 263
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO <sub>2</sub> e	ND	ND	473
Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes	tCO <sub>2</sub> e	6 582	6 796	6 569
Émissions de GES liées à la flotte de véhicule propre au Groupe	tCO <sub>2</sub> e	10 869	10 602	11 614
Émissions de GES scope 1 et scope 2	tCO <sub>2</sub> e	222 556	219 769	209 941
<b>REJETS DANS L'EAU</b>				
<b>Rejets vers le milieu naturel</b>				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m³	2 131 519	2 139 995	2 195 895
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	115 218	104 499	102 795
Phosphore rejeté	kg	14 122	7 334	3 870
Matières en suspension rejetées	kg	44 776	51 662	37 715
Azote rejeté	kg	15 750	16 098	13 717
<b>Rejets vers une station d'épuration urbaine</b>				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m³	1 998 491	1 821 480	1 857 949

	Unités	2012 Valeurs	2013 Valeurs	2014 Valeurs
<b>REJETS DANS LE SOL</b>				
<b>Épandage d'eaux brutes</b>				
Volume	m <sup>3</sup>	59 294	61 511	2 504
<b>Valorisation agronomique des boues de station d'épuration</b>				
Azote	t	119	132	136
Phosphore	t	81	107	101
Matières sèches	t	1 379	1 559	1 645
Surface d'épandage	hectare	1 069	928	1 316
<b>REJETS DANS L'EAU ET DANS LE SOL</b>				
Volume total de rejets	m <sup>3</sup>	4 189 304	4 022 986	4 056 348
Coût total de traitement de ces rejets	EUR	3 874 318	3 928 331	4 029 289
<b>AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR</b>				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote...	t	161	145	158
Dioxyde de soufre	t	117	86	146
<b>NUISANCES SONORES</b>				
<i>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</i>	%	74	70	70
<b>ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT</b>				
Nombres d'incidents	unit	57	88	105
Actions correctives	unit	53	88	102
<b>PRODUCTION DE DÉCHETS</b>				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinées à la valorisation	t	17 490	19 811	18 478
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	516	732	503
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	1 422	2 280	2 826
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	24	5	11
Déchets évacués en décharge	t	3 161	3 771	3 291
Quantité totale de déchets		22 613	26 599	25 109
Coût de traitement	EUR	1 871 672	1 918 509	1 953 529
Produit de la vente	EUR	488 623	606 722	499 630



# Gouvernement d'entreprise

3

<b>3.1</b>	<b>Principes de gouvernance</b>	<b>80</b>	<b>3.3</b>	<b>Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne</b>	<b>107</b>
<b>3.1.1</b>	Adhésion au Code Middlednext	80	<b>3.3.1</b>	Définitions et objectifs	107
<b>3.1.2</b>	Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale	80	<b>3.3.2</b>	Environnement de contrôle interne de la Société	108
<b>3.1.3</b>	Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale	97	<b>3.3.3</b>	Gestion des principaux risques	109
<b>3.1.4</b>	Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction	98	<b>3.3.4</b>	Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société	109
<b>3.2</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>	<b>102</b>	<b>3.3.5</b>	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société	111
<b>3.2.1</b>	Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	102	<b>3.4</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Fromageries Bel</b>	<b>113</b>
<b>3.2.2</b>	Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux	103	<b>3.5</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>114</b>
<b>3.2.3</b>	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité de direction	107	<b>3.5.1</b>	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	114
			<b>3.5.2</b>	Parties liées	116



*Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport du Président du Conseil d'administration établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Le paragraphe 3.1 du présent chapitre a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil d'administration de Fromageries Bel, de l'application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration. Le paragraphe 3.2 expose la politique de rémunérations des mandataires sociaux et le paragraphe 3.3 rend compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.*

*Les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique et les règles de participation aux Assemblées générales figurent au chapitre 5 du document de référence.*

*Le rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par différentes directions de la Société, en particulier la Direction financière Groupe, la Direction de l'audit interne Groupe et la Direction juridique Groupe.*

## 3.1 Principes de gouvernance

### 3.1.1 Adhésion au Code Middlenext

Depuis 2010, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext (consultable sur le site [www.middlenext.com](http://www.middlenext.com)). Le Conseil d'administration a considéré ce Code adapté à la situation particulière de la Société, dont l'actionnariat demeure familial depuis 1922, avec 71 % du capital et 72 % des droits de vote au 31 décembre 2014 détenus par les membres du groupe familial et par la société holding animatrice Unibel.

Conformément aux recommandations, le Conseil d'administration du 12 novembre 2014, a revu les points de vigilance soulignés par le Code Middlenext. Ces points de vigilance rappellent les questions principales que le Conseil « doit se poser pour assurer le bon fonctionnement de la gouvernance et sa qualité ». Ces points de vigilance portent sur le pouvoir exécutif (les dirigeants), le pouvoir de surveillance (les administrateurs) et le pouvoir souverain (les actionnaires).

La Société n'écartera pas de recommandations du Code Middlenext.

### 3.1.2 Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale

#### Composition du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

La durée des mandats des administrateurs a été fixée à quatre ans, renouvelables. Toutefois, cette durée peut être exceptionnellement de un, deux ou trois ans pour permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien d'un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le règlement intérieur de la Société prévoit par ailleurs que chaque administrateur doit détenir, pendant toute la durée de ses fonctions, 20 actions au moins de la Société. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne pourra pas dépasser, au 31 décembre de l'année, la moitié (arrondie au chiffre immédiatement supérieur), des administrateurs en fonction.

L'article 13 des statuts prévoit que le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe qui est désigné, pour une durée de quatre ans, par le Comité central d'entreprise. Par exception, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du document de référence, le Conseil d'administration compte 10 membres, dont deux femmes, deux administrateurs de nationalité étrangère et un administrateur représentant les salariés nommé par le Comité central d'entreprise en application de l'article 13 – 2° des statuts et conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013. Six administrateurs sont indépendants au sens des critères fixés par le Code Middlenext : Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos, Messieurs Michel Arnaud, Thierry Billot, James



Lightburn et Luc Luyten. Trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux : Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin ainsi que la société holding animatrice Unibel. Monsieur Antonio Maria a été nommé administrateur représentant les salariés par décision du Comité central d'entreprise du 17 juin 2014 avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2014. Monsieur Philippe Deloffre est censeur depuis le 10 mai 2012.

La Direction générale est composée de Monsieur Antoine Fiévet, qui cumule les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009, et de Monsieur Bruno Schoch, Directeur général délégué en charge des Affaires financières, juridiques et systèmes d'information. Le mandat de Monsieur Francis Le Cam, nommé Directeur général délégué en charge des opérations le 18 juin 2012, a pris fin le 14 mai 2014. Monsieur Francis Le Cam a poursuivi ses fonctions au sein du Groupe au titre de son contrat de travail au sein du Comité exécutif.

#### Conseil d'administration et Direction générale à la date du document de référence

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat	Comité d'audit	Comité des rémunérations et des nominations
Antoine Fiévet	Administrateur Président-Directeur général	25/04/2001 14/05/2009	14/05/2014	AGOA* 2018 CA 2018		Membre
Michel Arnaud <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>	Administrateur	26/08/2009	14/05/2014	AGOA* 2017		
Thierry Billot <sup>(a)</sup>	Administrateur	14/05/2014		AGOA* 2018		
Fatine Layt <sup>(a)</sup>	Administrateur	10/05/2012		AGOA* 2016	Membre	
James Lightburn <sup>(a)</sup>	Administrateur	15/03/2007		AGOA* 2016	Membre	Membre
Luc Luyten <sup>(a)</sup> <sup>(c)</sup> <sup>(d)</sup>	Administrateur	26/06/2002	14/05/2014	AGOA* 2015		Président
Antonio Maria	Administrateur représentant les salariés	01/07/2014		2018		
Florian Sauvin <sup>(c)</sup> <sup>(e)</sup>	Administrateur	26/08/2009	14/05/2014	AGOA* 2015		
Nathalie Roos <sup>(a)</sup>	Administrateur	14/05/2014		AGOA* 2018		
Unibel SA <sup>(b)</sup> représentée par Pascal Viénot	Administrateur	16/06/1972	14/05/2014	AGOA* 2017	Président	
Philippe Deloffre	Censeur	10/05/2012		CA 2016		
Bruno Schoch	Directeur général délégué, non administrateur	17/12/2008	14/05/2014	CA 2018		

\* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(a) Administrateur indépendant.

(b) Renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de trois ans \*\*.

(c) Renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de 1 an \*\*.

(d) Il est proposé de ne pas renouveler le mandat de Monsieur Luc Luyten et de ne pas le remplacer.

(e) Il est proposé de ne pas renouveler le mandat de Monsieur Florian Sauvin et de ne pas le remplacer. Monsieur Florian Sauvin a été nommé par le Directoire d'Unibel en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de la Société à effet du 12 mai 2015.

## Évolution de la composition du Conseil d'administration, renouvellement et nomination d'administrateurs

**Tableau présentant les évolutions du Conseil d'administration et de la Direction générale au cours de l'exercice 2014**

Nom	Information complémentaire	Fonctions exercées au sein de la Société	Date d'entrée	Date de sortie
Natalie Roos	Nationalité française	Administrateur	14/05/2014 <sup>(a)</sup>	
Antonio Maria	Nationalité française	Administrateur représentant les salariés	01/07/2014 <sup>(b)</sup>	
Francis Le Cam	Nationalité française	Directeur général délégué en charge des opérations	18/06/2012 <sup>(c)</sup>	14/05/2014
Thierry Billot	Nationalité française	Administrateur	14/05/2014	

(a) Nommée par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de quatre ans.

(b) Nommé par décision du Comité central d'entreprise du 17 juin 2014 avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2014 pour une durée de quatre ans.

(c) Le mandat de Monsieur Francis Le Cam a pris fin le 14 mai 2014, il a poursuivi ses fonctions au sein du Groupe au titre de son contrat de travail au sein du Comité exécutif.

En mai 2014, les mandats de la société Unibel ainsi que de Messieurs Antoine Fiévet, Florian Sauvin, Luc Luyten et Michel Arnaud, soit de cinq administrateurs sur sept, venaient à échéance. L'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 a décidé de renouveler leurs mandats, pour des durées échelonnées, pour permettre à l'avenir un renouvellement équilibré des mandats, et donc de modifier l'article 13 des statuts en conséquence.

Ainsi, les mandats de Messieurs Florian Sauvin et Luc Luyten ont été renouvelés pour une durée d'un an, ceux de Monsieur Michel Arnaud et de la société Unibel pour une durée de trois ans. Le mandat de Monsieur Antoine Fiévet a été renouvelé pour une durée de quatre ans.

En outre, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 a approuvé les nominations de Madame Nathalie Roos et de Monsieur Thierry Billot aux fonctions d'administrateur pour une durée de quatre ans. Enfin, conformément à la loi du 14 juin 2013, l'Assemblée générale mixte de la Société a modifié l'article 13 des statuts à l'effet de prévoir la nomination d'un administrateur représentant les salariés désigné par le Comité central d'entreprise. Monsieur Antonio Maria a été nommé en tant qu'administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 17 juin 2014 avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2014.

En mai 2015, les mandats de Messieurs Luc Luyten et Florian Sauvin viennent à échéance. Monsieur Luc Luyten n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de proposer à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2015 de ne pas renouveler leurs mandats et de ne pas les remplacer, ramenant ainsi le nombre d'administrateurs de dix à huit. Le Directoire d'Unibel, holding animatrice du Groupe, a décidé de nommer Monsieur Florian Sauvin en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de Fromageries Bel à compter du 12 mai 2015.

### Indépendance des administrateurs

Lors de sa séance du 12 novembre 2014, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le Code Middledenext. Six administrateurs, Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et Messieurs Michel Arnaud, Thierry Billot, James Lightburn et Luc Luyten, sont qualifiés d'indépendants au sens du Code Middledenext. Trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux et ne sont pas indépendants au sens de ce Code : Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société holding animatrice Unibel. Monsieur Antonio Maria, administrateur représentant les salariés du Groupe, n'est pas indépendant.

À la date d'arrêté du présent document de référence, les administrateurs indépendants n'entretiennent pas de relation d'affaires avec la Société.

À l'issue de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2015, et sous réserve du vote favorable de cette Assemblée, le Conseil d'administration comptera huit membres dont cinq administrateurs indépendants.

**Tableau : situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code Middlednext**

### ■ Recommandation Middlednext (R8)

Au moins deux membres indépendants. Ce nombre pourra être ramené à un membre dans l'hypothèse où le Conseil est composé de cinq membres ou moins. Il pourra être augmenté dans les Conseils dont l'effectif est important.

Critères	Membres du CA									
Cinq critères permettent de justifier de l'indépendance des membres du Conseil, qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :	Antoine Fiévet	Florian Sauvin	Unibel <sup>(a)</sup>	Michel Arnaud	James Lightburn	Fatine Layt	Luc Luyten	Nathalie Roos	Thierry Billot	Antonio Maria
<b>1</b> - Ne pas être salarié, ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son Groupe, et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<b>2</b> - Ne pas être client, fournisseur, ou banquier significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>3</b> - Ne pas être actionnaire de référence de la Société.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>4</b> - Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>5</b> - Ne pas avoir été auditeur de l'Entreprise au cours des trois dernières années.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Conclusion du Conseil sur la qualification d'indépendance ou non des administrateurs : six administrateurs sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration</b>	non indépendant	non indépendant	non indépendant	indépendant	indépendant	indépendante	indépendant	indépendante	indépendant	non indépendant

(a) La société Unibel est représentée au Conseil d'administration par Monsieur Pascal Viénot. À compter du 12 mai 2015 la société Unibel est représentée par Monsieur Florian Sauvin.

## Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux et leur expertise

### ■ Biographie et informations sur les mandataires sociaux dont les mandats sont en cours

**Antoine Fiévet**, né en 1964, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

### Administrateur et Président-Directeur général

#### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Antoine Fiévet a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 25 avril 2001, ratifiée par l'Assemblée générale du 25 avril 2001, puis nommé en qualité de Président-Directeur général par le Conseil d'administration du 14 mai 2009. Le mandat de Monsieur Antoine Fiévet a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2018.

#### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Antoine Fiévet représente la cinquième génération de la famille actionnaire (les Fromageries Bel ont été fondées en 1865 par son arrière-arrière-grand-père Jules Bel). Monsieur Antoine Fiévet est diplômé de l'Université Paris-II Assas (Maîtrise en sciences économiques) et de l'Institut Supérieur de Gestion de Paris (troisième cycle). Il a occupé plusieurs postes de direction dans des sociétés de communication et d'édition jusqu'en 2001. Entre 2001 et 2009, devenu Associé-Gérant commandité d'Unibel SA, il en a présidé le Comité d'orientations stratégiques et il a siégé au Conseil d'administration de Fromageries Bel. Monsieur Antoine Fiévet est également Vice-président de FBN France (le Family Business Network) qui réunit plus de 180 entreprises familiales françaises. Depuis avril 2013, il siège au Conseil d'administration de l'ANIA, la principale organisation interprofessionnelle des industries alimentaires françaises.

#### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Valentine Fiévet (sœur), Vice-présidente du Conseil de surveillance d'Unibel, Marion Roidor (cousine), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Laurent Fiévet (frère), membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Florian Sauvin (cousin), membre du Directoire d'Unibel et administrateur de Fromageries Bel.

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président-Directeur général et membre du Comité des nominations et rémunérations de Fromageries Bel
- Président de la Fondation d'entreprise Bel
- Président-Directeur général de SICOPA
- Administrateur de SOFICO
- Administrateur d'ATAD
- Président-Directeur général de Fromageries Picon

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Gérant de la SCI MORI
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de Bonduelle SAS
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président-Directeur général de Bel Belgium SA
- Président du Conseil d'administration de SIEPF SA
- Président du Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc SA
- Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie SpA
- Président du Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd

#### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil de surveillance de Bel Stry Cesko AS
- Membre du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Président du Conseil d'administration de Bel Italia SpA
- Président du Conseil d'administration de Bel Karper
- Président du Conseil de surveillance de Syraen Bel Slovensko AS
- Président-Directeur général de SAFR
- Président du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine

#### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Monsieur Antoine Fiévet déclare être partie au pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.

**Fatine Layt**, née en 1967, de nationalité française

**Adresse professionnelle :** Oddo Corporate Finance — 12 boulevard de la Madeleine — 75009 Paris

## Administrateur

### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Madame Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2016.

### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Madame Fatine Layt a débuté sa carrière dans le groupe Euris à sa création en 1989 : elle y a pratiqué le *private equity* puis le management, en tant que Président-Directeur général ou administrateurs de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeurs, Sygma presse). En 1996, elle devient Président-Directeur général du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administrateur du syndicat de la presse professionnel. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaire spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanéa, cédée en octobre 2008 à Oddo & Cie, banque d'investissement et de gestion de capitaux, dont elle est actuellement membre du Comité exécutif et Président de Oddo Corporate Finance. Elle est diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance, et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférence à l'IEP Paris en finance et gestion financière.

### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Fromageries Bel

### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Président et associé-gérant d'Oddo Corporate Finance
- Membre du Comité exécutif d'Oddo et Cie SCA
- Administrateur de la Fondation Renault
- Administrateur de Mobiliz SA
- Administrateur de la société Imerys (société cotée)
- Gérant d'Intermezzo SARL
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Emprunt

### Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

- Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd

### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président d'A & A Associés SAS et de Partanea SAS

### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

**Florian Sauvin**, né en 1979, de nationalité française

**Adresse professionnelle :** Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

### Administrateur

#### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009, décision ratifiée par l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2010. Le mandat de Monsieur Florian Sauvin a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014, pour une durée d'un an, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2015.

#### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Florian Sauvin, Ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe il y a sept ans en assurant notamment le poste de Contrôleur de gestion durant deux ans. Il a été responsable de la division Bel Access, incubateur de la Société ayant vocation à rechercher et promouvoir de nouveaux modèles économiques, visant notamment à développer une approche durable envers les marchés de consommation à bas revenus qui tiendrait compte à la fois de l'impact social et des facteurs de viabilité économique. Il est également membre du Directoire d'Unibel depuis août 2009.

#### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine) et Marion Roidor (sœur).

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel
- Administrateur de Fromageries Bel
- Administrateur – trésorier de la Fondation d'entreprise Bel
- Administrateur de SICOPA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| ● Administrateur et Directeur général de CGFF | ● Gérant de la SCI Belfran    |
| ● Administrateur de CIANAS                    | ● Co-gérant de la SARL SAUFI1 |

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Biomass Holding SAL

#### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance d'Unibel pour la période d'août 2008 à juin 2009

#### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Monsieur Florian Sauvin déclare être partie au pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013

**James Lightburn**, né en 1943, de nationalité américaine

**Adresse professionnelle** : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

## Administrateur

### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur James Lightburn a été coopté par le Conseil d'administration du 15 mars 2007 en remplacement de François Bel. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 30 avril 2007. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant en 2016.

### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur James Lightburn a exercé une activité significative dans le cadre de son activité d'avocat dans les domaines suivants : fusion et acquisition aux États-Unis et en Europe, joint-ventures, opérations de financements et de placements, conseil, *equity* et *quasi-equity* (LBOs, MBOs). Il publie régulièrement des articles tels que « Le nouveau projet de loi sur l'audiovisuel ».

### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur de Fromageries Bel
- Membre du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Fromageries Bel

### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Administrateur d'Epicture SA

### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur et membre du Comité d'audit de The China Fund, Inc.

### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance de Sofisport SA

### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant



**Luc Luyten**, né en 1945, de nationalité belge

**Adresse professionnelle :** Camelialaan, 7A — 2970's Gravenwezel — Belgique

## Administrateur

### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Luc Luyten a été nommé administrateur par l'Assemblée générale du 26 juin 2002. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée d'un an. Le mandat de Monsieur Luc Luyten arrive à expiration à l'Assemblée générale du 12 mai 2015.

### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Luc Luyten a une expérience significative dans la fonction des ressources humaines et la gestion des entreprises. Il a occupé les fonctions de Directeur des ressources humaines au sein de GTE-AZTEA SA (aujourd'hui Siemens), d'UCB Group, puis au sein d'Interbrew Group et enfin, de 2002 à 2007 (date à laquelle il a pris sa retraite), au sein de BPOST où il était également responsable des fonctions Organisation, Direction juridique, Communication interne, Prévention et Sécurité. Il était également membre des comités exécutifs de ces sociétés. Depuis 2002, il intervient comme administrateur délégué chez Human Invest, spécialisé en management stratégique RH et en management du changement. Il est titulaire d'un Master en Sciences Psychologie et Pédagogie et d'un Master of Business Administration « MBA » de la Solvay Brussels School (ULB). Il est également diplômé en sciences du Management des Ressources Humaines des Universités d'Harvard (États-Unis).

### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Fromageries Bel

### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Membre du Conseil de surveillance de SIFFA France

### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

- |   |  |
|---|--|
| • Administrateur délégué de Human Invest  | • Président de la fondation Evens                            |
| • Administrateur et Président du Comité des nominations et rémunérations de Sd-Worx | • Consul honoraire du Burundi                                |
| • Administrateur d'Ahlens SA  | • Président du Fonds de pauvreté de la Fondation Roi Baudoin |
| • Administrateur de Xerius Group  | • Membre de la Commission du gouvernement flamand            |

### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Comité d'audit de l'Université d'Anvers

### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

**Pascal Viénot**, né en 1948, de nationalité française

Adresse professionnelle : Unibel SA — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

### Représentant permanent de la société Unibel

#### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Pascal Viénot a été nommé représentant permanent d'Unibel depuis le Conseil d'administration du 10 mai 2012. Le mandat d'administrateur d'Unibel a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de trois années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2017.

#### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Expert reconnu de la gouvernance des entreprises familiales, Monsieur Pascal Viénot fonde en 1993 la société Ketch Conseil puis en 2009 « Associés en Gouvernance », sociétés de conseil en gouvernance dont il est associé gérant-fondateur. Il exerce également différentes fonctions au sein d'organismes consacrés à la gouvernance. Il est notamment Professeur Affilié d'HEC depuis 2003 et rapporteur de la Commission ETI au sein de l'Institut Français des Administrateurs. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés à la gouvernance et à la stratégie des entreprises familiales. De 1979 à 2003, il a occupé successivement des fonctions de Directeur financier et de Directeur général. De 1979 à 1989, il est Directeur financier du Groupe de la Compagnie du Midi, puis en 1989 devient Directeur général d'Euro Synergie Investment Fund, fonctions qu'il quitte en 1996 pour rejoindre la Continental Can Company au poste de Directeur général adjoint de Ferembal. En 1999, il est nommé Directeur finance Groupe du GAN. Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia.

#### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Associé Fondateur de la société Associés en Gouvernance
- Président de Ketch Conseil
- Administrateur de Necotrans
- Administrateur du Centre Hospitalier de Bligny
- Rapporteur de la Commission des ETI « Entreprises de Taille Intermédiaire » à l'IFA « Institut Français des Administrateurs »
- Membre du Conseil scientifique de FBN France

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

#### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de Surveillance de FM Holding
- Administrateur de Stroc Industrie (Maroc)

#### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

**Michel Arnaud**, né en 1946, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

## Administrateur

### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Michel Arnaud a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale en date du 12 mai 2010. Le mandat de Monsieur Michel Arnaud a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de trois années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2017. Michel Arnaud est Président du Comité d'éthique de Fromageries Bel.

### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Michel Arnaud a rejoint en 1974 le Groupe Bel au sein duquel il a occupé successivement les fonctions de responsable de Recherches, de Directeur de la division Bel Industries, de Directeur industriel et ingénierie de la division Frobél et de Directeur R&D, qualité et intelligence économique. Il a été membre du Comité directeur de 1980 à 2006. À ce titre, il a exercé des responsabilités managériales en dirigeant l'activité de nombreux collaborateurs. Il est Docteur en Biochimie Macromoléculaire et diplômé de l'Institut Français de Gestion.

### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur de Fromageries Bel

### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

Néant

### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance d'Unibel

### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

**Nathalie Roos**, née en 1965, de nationalité française**Adresse professionnelle** : L'Oréal Deutschland GmbH — Georg Glock Strasse 18 — 40 474 Dusseldorf — Allemagne**Administrateur****Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat**

Madame Nathalie Ross a été nommée par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2018.

**Biographie, expertise et expérience en matière de gestion**

Madame Nathalie Roos a rejoint le Groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle occupe depuis août 2013 les fonctions de Directrice générale de l'Allemagne, 4<sup>e</sup> marché mondial de ce groupe avec un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros.

Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Madame Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein de Groupe Mars. Entre 1989 et 2000, elle occupe différentes fonctions chez Mars France comme Responsable de la promotion des Ventes, puis évolue au sein des Directions marketing et ventes, Responsable des marques Milky Way et Bounty, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin de la prise en charge du réseau Grande Distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). Madame Nathalie Roos devient Présidente-Directrice Générale de Mars Chocolat France en 2004 puis Présidente des marchés européens du groupe Mars Inc. de 2009 à 2012.

À titre professionnel, Madame Nathalie Roos prend en 2008 la Présidence de la Commission Industrie-Commerce de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA). Elle siège au Conseil d'administration de l'Institut de Liaison et d'études des industries de Consommation (ILEC) et partage la Vice-présidence du Syndicat du Chocolat.

Elle est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Reims. En 2008, elle obtient le Prix de la Direction Générale du Trophée du Management RMS-Network, un prix à l'initiative de l'association des diplômés de l'École Supérieure de Commerce de Reims.

**Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel**

Néant

**Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France**

Néant

**Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger**

- Directrice générale de L'Oréal Allemagne
- Membre de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'administration de la Clinique Adassa à Strasbourg
- Conseillère régionale en Alsace
- Vice-présidente du Pôle compétitivité régionale emploi

**Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années**

- Présidente-Directrice Générale de Mars Chocolat France

**Restriction à la cession d'une participation au capital social**

Néant

**Thierry Billot**, né en 1955, de nationalité française

Adresse professionnelle : Pernod Ricard — 12 place des États-Unis — 75016 Paris

### Administrateur

#### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Thierry Billot a été nommé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2018.

#### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Thierry Billot, Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur financier de Pernod Ricard en 1986. Président-Directeur général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-Directeur général de Pernod en octobre 1996. En 2002, il devient Président-Directeur général de Pernod Ricard Europe. Il occupe le poste de Directeur général adjoint, Marques, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008.

#### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe Bel exercés en France au sein du Groupe Pernod-Ricard

- Administrateur de Champagne Perrier-Jouet
- Administrateur de G.H. Mumm & Cie SVCS
- Administrateur de Ricard SA
- Administrateur de Martell & Co SA
- Membre du Conseil de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe Bel exercés à l'étranger au sein du Groupe Pernod-Ricard

- Administrateur de Irish Distillers Ltd.
- Administrateur de Irish Distillers Group
- Administrateur de The Absolut Company AB
- Administrateur de Havana Club International

#### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Néant

#### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

**Antonio Maria**, né en 1954, de nationalité française

**Adresse professionnelle :** Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

### Administrateur (représentant les salariés)

#### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Antonio Maria a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 17 juin 2014, à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2014, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2018.

#### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Antonio Maria a rejoint le Groupe Bel en 1978 sur le site des LAUMES (Côte d'Or) puis il a exercé plusieurs responsabilités dans différentes filiales du Groupe. En 2009, il change d'orientation et se consacre à la représentation et à la défense des intérêts des salariés, intégrant les différentes Instances Représentatives du Personnel tant au siège du Groupe qu'au niveau national. Depuis 1999, il exerce la fonction de Responsable logistique pour le Groupe.

#### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur représentant les salariés

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Groupe ou Hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

#### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Néant

#### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

**Philippe Deloffre**, né en 1920, de nationalité française

Adresse professionnelle : Unibel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

## Censeur

### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Philippe Deloffre a été représentant permanent d'Unibel, administrateur, pour la période du 27 juin 2001 au 10 mai 2012. Par décision du Conseil d'administration du 10 mai 2012, il a été désigné en qualité de censeur pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant en 2016.

### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Philippe Deloffre a exercé pendant plus de 13 ans des fonctions de Directeur commercial, puis de Directeur général de différentes filiales du Groupe Bel pendant près de 21 ans.

### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Censeur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de SOFICO
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration d'ATAD

### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Président du Conseil d'administration de CGFF
- Administrateur de GIAC
- Président d'honneur d'Éco-Emballage
- Gérant de Fiévet Frères SARL

### Mandats et fonctions actuels Groupe ou Hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- |  |   |
|--|---|
| • Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel | • Gérant de SCIF SARL   |
| • Président du Comité d'audit de Fromageries Bel                                 | • Président du Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc SA |
| • Administrateur d'Ecopar  | • Administrateur de Bel Brands US Inc.                              |

### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant



**Bruno Schoch**, né en 1965, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

### Directeur général délégué, non administrateur

#### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Bruno Schoch a été nommé Directeur général délégué par le Conseil d'administration du 17 décembre 2008 puis renouvelé par le Conseil d'administration par décisions du 14 mai 2009 et du 14 mai 2014.

#### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Bruno Schoch est en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information du Groupe. Au sein du Groupe depuis 2003, il a occupé les fonctions de Directeur financier puis de Directeur de la stratégie et du développement d'Unibel SA. De 1993 à 2003, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Deloitte & Touche (Paris) et des fusions/acquisitions, notamment au sein de la Chase Manhattan Bank (Londres) et de la banque suisse Schweizerischer Bankverein (Francfort). Il est diplômé d'un DESS en Finances et Gestion de l'Université Paris Dauphine et a le titre d'expert-comptable/Commissaire aux comptes. Depuis novembre 2013, Monsieur Bruno Schoch est membre du Bureau élargi et de la Commission « made in France » de l'ASMEP-ETI (syndicat des entreprises de taille intermédiaire).

#### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Directeur général délégué, non administrateur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromageries Picon
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de SAFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Représentant permanent de SOPAIC au Conseil d'administration d'ATAD

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

- Membre du Conseil de surveillance de la Société des Domaines SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Geratherm AG (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Biomass Holding SAL

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Directoire de Bel Syry Cesko AS
- Administrateur de Bel Brands USA
- Administrateur de Bel Belgium SA
- Gérant de Bel Deutschland GmbH
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie SpA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc SA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF SA
- Administrateur de Bel Karper
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel España SL

#### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bel Polska zo.o.
- Administrateur de Bel Rouzaneh Dairy Products Company (ex-Bel Sahar)
- Président du Conseil de surveillance de Jaromericka
- Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko AS
- Administrateur de Syraren Bel Slovensko
- Administrateur de Bel UK Ltd.
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer BV
- Administrateur de SICOPA

#### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

## ■ Mandataires sociaux dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2014

**Francis Le Cam**, né en 1948, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

### Directeur général délégué, non administrateur

#### Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Monsieur Francis Le Cam a été nommé Directeur général délégué par le Conseil d'administration du 18 juin 2012. Son mandat a pris fin le 14 mai 2014. Il poursuit ses fonctions salariées au sein du Groupe.

#### Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Francis Le Cam a rejoint le Groupe Bel en 1995. Il a exercé les fonctions de Directeur général de Bel France, puis de Vice-président en charge de la zone Europe de l'Ouest. Avant son entrée dans le Groupe Bel, il a acquis une expérience significative des produits de grande consommation, plus particulièrement dans les domaines du marketing, du commercial et de la Direction générale, au sein d'entreprises d'envergure mondiale (Procter & Gamble, Danone et Sara Lee). Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

#### Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Co-gérant de FBPF

#### Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

Néant

#### Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- |  |  |
|--|--|
| ● Administrateur de Bel Belgium SA   | ● Administrateur de Bel UK Ltd.                                    |
| ● Président du Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel España SL | ● Président du Conseil d'administration de Bel Suisse SA           |
| ● Administrateur de Bel Italia SpA   | ● Administrateur de Bel Nordic AB                                  |
| ● Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko                   | ● Président du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko AS |
| ● Administrateur de Bel Polska Zoo   | ● Membre du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine PJSC    |
|  | ● Administrateur de Quesos Bel Mexico                              |
|  | ● Administrateur de Bel Brands USA, INC.                           |

#### Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- |   |  |
|---|--|
| ● Directeur général délégué, non administrateur de Fromageries Bel                                | ● Président du Conseil d'administration de Fromageries Bel Hellas SA |
| ● Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel España SL | ● Président du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine        |
|   | ● Administrateur de Fromageries Bel Portugal SA                      |
|   | ● Président du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer BV          |

#### Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

### 3.1.3 Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale

#### Absence de condamnation pour fraude, faillite, sanctions publiques au cours des cinq dernières années

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration et de la Direction générale, au cours des cinq dernières années, n'a été condamné pour fraude, ou n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou une liquidation judiciaire, ou n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou dans la conduite des affaires d'un émetteur.

#### Contrats de service

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, et sous réserve du paragraphe suivant, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de service qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages au terme d'un tel contrat.

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 3.5.1 du présent document de référence « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

#### Conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés

À la connaissance de la Société et au jour de l'arrêté du présent document de référence, il n'existe pas de conflit potentiel d'intérêts entre les devoirs de Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et de Messieurs Michel Arnaud, Thierry Billot, James Lightburn, Luc Luyten et Antonio Maria, administrateurs non membres du Groupe familial Fiévet-Bel, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. Messieurs Antoine Fiévet, administrateur et Président-Directeur général, et Florian Sauvin, administrateur, sont

également membres du Directoire d'Unibel, actionnaire détenant plus des deux tiers du capital et des droits de vote de la Société et participent au pacte d'actionnaires d'Unibel qui lie les membres du Groupe familial Fiévet-Bel. Les informations concernant le capital de la Société figurent au chapitre 5 du présent document de référence.

#### Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société ne prévoient aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration. Les dispositions légales s'appliquent.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel le Président-Directeur général ou l'un quelconque des membres du Conseil d'administration aurait été nommé en tant que tel.

#### Restrictions concernant la cession des actions

Dans le cadre des dispositions du Code général des impôts, notamment les articles 787 B, 885 I bis ou 885 I *quater*, il peut exister des engagements collectifs ou individuels de conservation des actions Fromageries Bel. Ceux connus de la Société, concernant notamment Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au chapitre 5.1 « Actionariat et capital ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun autre engagement de la part des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale concernant la cession dans un certain laps de temps de leur participation dans le capital social de la Société.

Toutefois, dans le cadre des plans d'attributions gratuites d'actions décidés par le Conseil d'administration depuis 2008, les actions gratuites attribuées au profit des mandataires sociaux et des salariés sont assorties d'un délai d'indisponibilité de deux ans à l'issue de la période d'acquisition égale à deux ou trois ans et, pour les mandataires sociaux, d'une obligation de conservation d'un minimum de 20 % pendant toute la durée de leurs mandats.

### 3.1.4 Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction

#### Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

##### ■ Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président, Monsieur Antoine Fiévet, est également Directeur général. Le Conseil d'administration a en effet décidé, lors de sa séance du 14 mai 2009, la réunion des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, le cumul de ces fonctions lui étant apparu adapté au mode d'organisation et de fonctionnement de l'Entreprise et de nature à favoriser et rendre plus efficace la prise de décision et de responsabilité. Lors de sa séance du 20 mars 2014, dans le cadre de l'évaluation de ses travaux, le Conseil d'administration a réexaminé la question de l'équilibre des pouvoirs au sein des organes de gouvernance et confirmé que le cumul des fonctions était adapté à la situation de Fromageries Bel.

Monsieur Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009 dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2014. Il est assisté dans ses fonctions par Monsieur Bruno Schoch, Directeur général délégué, depuis le 17 décembre 2008, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information et par Monsieur Francis Le Cam, Directeur général délégué en charge des opérations du Groupe Bel entre le 18 juin 2012 et le 14 mai 2014, date à laquelle son mandat social a pris fin. Monsieur Francis Le Cam a poursuivi ses fonctions au sein du Comité exécutif du Groupe au titre de son contrat de travail.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, Monsieur Antoine Fiévet organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. En sa qualité de Directeur général, Monsieur Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

##### ■ Missions du Conseil d'administration

Dans le cadre de la stratégie arrêtée par Unibel, holding animatrice, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses Comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président faite au moins une semaine avant la réunion, sauf urgence, pour examiner et arrêter les comptes annuels et les comptes consolidés, pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels consolidés. Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés.

Toutefois, une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil d'administration est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers. Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

##### ■ Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté d'un règlement intérieur qui précise les conditions de préparation de ses réunions ainsi que ses règles de fonctionnement. À ce titre, il détermine les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur général et de son Directeur général délégué. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat. En 2013, le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations se sont dotés chacun d'une charte définissant le fonctionnement, les rôles et les responsabilités de chacun de ces Comités. Le règlement intérieur du Conseil, qui jusqu'alors prévoyait ces règles, a été modifié en conséquence.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, ainsi que les chartes du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations peuvent être consultés au siège de la Société.

### ■ Limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général et du Directeur général délégué par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directeur général, Monsieur Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

En outre, à titre d'ordre interne, non opposable aux tiers, l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise pour toute opération ou projet d'opération majeur et/ou significatif dans son montant ou par sa nature.

Sont ainsi notamment concernés :

- les décisions ou mesures affectant ou susceptibles de modifier la structure juridique ou financière de la Société ou du Groupe ou son périmètre d'activité ;
- toute opération ou projet d'investissement supérieur à dix (10) millions d'euros ;
- les emprunts, et opérations de financement d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements,
- les opérations de restructuration excédant le seuil de dix (10) millions d'euros ;
- les opérations affectant les marques d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros, ainsi que les accords avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœur du Groupe ;
- les opérations de nature immobilières excédant le seuil de cinq (5) millions d'euros.

### ■ Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2014 et depuis le début de l'année 2015

Au cours de l'année 2014, le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois, avec un taux de participation des administrateurs de 97,2 % de ses membres.

En 2014, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle, les comptes annuels et les comptes consolidés 2013, les chiffres d'affaires du quatrième trimestre 2013 et des premier et troisième trimestres 2014 et le processus d'établissement de ces informations. Chacune des réunions du Conseil appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à ces informations avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe. Le Conseil a maintenu son attention sur le suivi de l'exécution du projet de construction de l'usine de Brookings aux États-Unis et a examiné un nouveau projet industriel

portant sur la construction d'une nouvelle usine au Vietnam appelé à remplacer le site existant. Les administrateurs ont régulièrement échangé sur les investissements industriels du Groupe. Le Conseil d'administration a étudié et approuvé le projet de déménagement du siège social. Il a en conséquence approuvé la conclusion d'un bail commercial portant sur des locaux à usage de bureaux d'une superficie de 16 000 m<sup>2</sup> environ situés 2, allée de Longchamp à Suresnes.

Le Conseil d'administration a par ailleurs achevé la politique de diversification des financements du Groupe menée en 2012 et 2013, matérialisée par la mise en place d'un programme d'émissions de billets de trésorerie d'un montant maximal de 500 millions d'euros, par l'émission de deux tranches d'emprunt obligataires pour un montant total de 160 millions euros et l'émission d'emprunts dit « *Schuldschein* » pour des montants respectifs de 140 millions d'euros et de 110 millions de dollars US. Ainsi, par décision du 13 février 2014, il a pérennisé des financements bancaires via l'extension de sa ligne de crédit syndiqué de 520 millions d'euros pour porter sa maturité de 2016 à 2019, avec la possibilité de porter cette maturité à 2020 voire 2021. Les informations relatives à ces émissions figurent au chapitre 4, aux Notes 22 et 29 de l'annexe aux comptes annuels et à la Note 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au plan de la gouvernance, dans la lignée de la réflexion lancée en 2013 sur l'entrée de nouveaux administrateurs, le Conseil d'administration a examiné et proposé les candidatures aux fonctions d'administrateurs de Madame Nathalie Roos et de Monsieur Thierry Billot lors de sa séance du 20 mars 2014. Sur la proposition du Conseil d'administration, un échelonnement des mandats des administrateurs a été mis en place pour permettre un renouvellement équilibré.

En outre, le Conseil s'est prononcé sur l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères du Code Middledent. Il a également examiné les modalités de la mise en œuvre des obligations issues de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, notamment de la nomination d'un administrateur représentant les salariés et proposé de modifier l'article 13 des statuts de la Société pour prévoir la nomination d'un administrateur représentant les salariés par le Comité central d'entreprise.

Dans le cadre de l'évaluation de sa performance, le Conseil d'administration a identifié et mis en œuvre en 2012 et 2013 des axes d'amélioration qui portaient notamment sur une information plus ciblée sur certains marchés et une revue régulière des investissements passés. Les Conseils d'administration du 12 novembre 2014 et du 25 mars 2015 ont examiné et retenu des axes complémentaires d'amélioration qui concernent essentiellement la connaissance continue par les administrateurs, du Groupe et de ses métiers, et l'information sur ses grands enjeux ainsi que sur les projets structurants des grands métiers. Les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement du Conseil, de sa transparence et de la qualité des échanges.

À la date du présent document de référence, le Conseil d'administration s'est réuni une fois depuis le début de l'année 2015. Le Conseil d'administration s'est principalement penché sur les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice 2014, sur l'opportunité de prévoir un renouvellement des mandats venant à échéance et sur la convocation de l'Assemblée générale et l'arrêté de son ordre du jour.



### Composition, fonctionnement et activités des Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place, en juin 2001, deux comités spécialisés, un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations.

Ces Comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils bénéficient d'un pouvoir consultatif et agissent sous l'autorité du Conseil d'administration. Ils lui rendent compte de leurs travaux chaque fois que nécessaire.

#### ■ Comité d'audit

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une Charte régissant son fonctionnement, son rôle et ses responsabilités. Cette Charte a été approuvée par le Conseil d'administration le 29 août 2013.

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration pour assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières périodiques et annuelles. En 2014, le Comité s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité d'audit comprend au moins trois membres, nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et dont un membre au moins doit être indépendant et présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable. Le Conseil d'administration désigne le Président du Comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce Comité.

À la date d'arrêté du présent document de référence, le Comité d'audit compte trois membres : Monsieur Pascal Viénot (Président), Monsieur James Lightburn et Madame Fatine Layt, ces deux derniers membres étant indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance MiddleNext auquel la Société se réfère. Monsieur Pascal Viénot et Madame Fatine Layt présentent des compétences particulières en matière financière. (Pour plus d'information voir paragraphe 3.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale »). Monsieur Deloffre est invité et participe à chaque Comité d'audit en tant que censeur.

Le Comité d'audit entend notamment le Directeur général délégué (en charge des affaires financières, juridiques, et des systèmes d'information), le Directeur financier *corporate*, la Directrice de la consolidation, du contrôle financier et du contrôle interne, le Directeur de la trésorerie, la Directrice juridique, le Directeur des systèmes d'information et la Directrice de l'audit interne et des risques. Les membres du Comité s'entretiennent avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

#### Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration et assurer de manière générale (i) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et comptable

périodique et prévisionnelle, et à ce titre, de procéder à la revue des comptes annuels et consolidés de la Société, (ii) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société. Le Comité supervise la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale. Le Comité examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe Bel ;
- examine le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices.
- prend connaissance du Rapport du Président, le cas échéant, formule des observations sur les sujets qui sont de sa compétence ;
- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes.

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. À cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable de la Société tous les renseignements qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Comité d'audit peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans le cadre de ses missions et recourir à des experts extérieurs.

#### Travaux du Comité depuis janvier 2014

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2014 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du Comité se sont entretenus, au cours de la réunion du 24 mars 2015, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;

- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture de taux de change et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extrafinancier et la revue des travaux des certificateurs et des plans de progrès ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le Comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2015 a été présenté lors de la réunion du Comité de fin d'année simultanément à la présentation du bilan du plan d'audit 2014 ;
- le suivi de la gestion des risques : dans le cadre des missions confiées au Comité d'audit en matière de suivi de la gestion des risques, les résultats de l'actualisation de la cartographie des risques Groupe et les actions prévues pour 2015 ont été présentés lors du Comité de fin d'année ;
- le suivi du processus de gestion de crise établi par le Groupe : le Comité a pris connaissance de la progression du déploiement et de l'animation permanente du référentiel de gestion de crise établi en 2013 et des résultats de sa mise en œuvre en 2014 ;
- le Comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le Comité a revu certains processus tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.

### ■ Comité des nominations et des rémunérations

Sur recommandation du Comité, statuant en sa forme de Comité des nominations, le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a adopté une Charte définissant ses règles de composition, de compétence et de fonctionnement. Jusqu'alors, le Comité des nominations et des rémunérations était régi par le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration. En 2014, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni 5 fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, dont la majorité est indépendante. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir en tant que de besoin et à titre consultatif aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le Comité.

À la date du présent document de référence, le Comité des nominations et des rémunérations compte trois membres : Messieurs Luc Luyten, Président du Comité, et James Lightburn, qualifiés d'indépendants au sens du Code Middelnext, et Monsieur Antoine Fiévet.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est adjoint, depuis juin 2009, les compétences d'un expert extérieur spécialiste des systèmes de rémunération. L'apport de ses compétences techniques contribue à la qualité des travaux de ce Comité et à une bonne représentation des intérêts en présence.

### Missions

En tant que Comité des nominations, le Comité a pour missions principales de formuler des propositions et des recommandations sur la sélection des administrateurs et leur renouvellement, le mode d'exercice de la Direction générale, la nomination ou la cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués, la mise en place de plans de successions, le fonctionnement du Conseil et son évaluation périodique. Il formule également un avis sur la nomination des membres du Comité de direction. Dans sa forme de Comité des rémunérations, le Comité émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe des jetons de présence, l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants sociaux, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital, la détermination des objectifs de performance entrant dans la détermination de la rémunération variable. Il se prononce sur la politique de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et la politique générale en matière de plan d'actionnariat du personnel. Enfin, il conseille la Direction générale sur la cohérence générale de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants et des membres du Comité de direction. Il est tenu informé de la politique de rémunérations de l'ensemble du personnel de la Société.

### Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2014

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs arrivant à échéance. À ce titre, Monsieur Florian Sauvin devant être nommé Représentant permanent d'Unibel et Monsieur Luc Luyten n'ayant pas sollicité son renouvellement, il a recommandé de ne pas renouveler leurs mandats ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération du Directeur général délégué en charge des opérations, des membres du Comité de direction et des cadres dirigeants, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs ;
- l'évaluation de la performance du Conseil d'administration, tant au plan de son organisation que de son fonctionnement.



## 3.2 Rémunérations et avantages

### 3.2.1 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Les mandataires sociaux dirigeants sont Messieurs Antoine Fiévet, Président-Directeur général, et Bruno Schoch, Directeur général délégué. Monsieur Francis Le Cam a été Directeur général délégué, jusqu'au 14 mai 2014. Messieurs Antoine Fiévet et Bruno Schoch sont également, respectivement, Président et membre du Directoire d'Unibel, holding animatrice du Groupe. Messieurs Antoine Fiévet et Bruno Schoch ne perçoivent pas de rémunération au titre de leurs fonctions respectives de Président-Directeur général et Directeur général délégué de Fromageries Bel, car ils sont rémunérés par Unibel. Monsieur Francis Le Cam n'exerce aucun mandat chez Unibel et a été rémunéré au titre de ses fonctions de Directeur général délégué par Fromageries Bel.

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration déterminant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux dirigeants sont les suivants :

- une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois ;
- une rémunération variable annuelle fixée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et pondérée par le taux d'atteinte d'objectifs chiffrés de performance fondés à parts égales sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel sur chiffre d'affaires et le *free cash flow* sur chiffre d'affaires. Les résultats sont chiffrés sur les deux derniers exercices pour le Directeur général, pour le seul dernier exercice pour le Directeur général délégué. Le bonus est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement constatée ;
- une rémunération variable pluriannuelle basée sur les performances obtenues sur des critères d'EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) et de ROCE (*Return On Capital Employed*) de deux exercices. Pour le Directeur général, le taux d'atteinte, limité à 100 %, sera appliqué à une fraction de la rémunération fixe ; pour les Directeurs généraux délégués, le taux d'atteinte modulera l'attribution d'unités de performance : 615 unités de performance leur ont été attribuées en 2014 et, selon la valorisation de l'unité de performance, la moitié des unités de performance sera versée sous forme de prime après deux ans, augmentée d'une prime de 65 000 euros ; la deuxième moitié des actions de performance sera versée après quatre ans de façon à représenter un avantage équivalent à la cession d'un nombre identique d'actions ;
- des véhicules de fonction et, pour Monsieur Bruno Schoch, une assurance chômage dirigeant souscrite auprès de GSC.

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Comité des nominations et des rémunérations aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs chiffrés ne sont pas publiés pour raison de confidentialité.

L'Assemblée générale annuelle du 14 mai 2009 a fixé à 300 000 euros le montant global maximum des jetons de présence pouvant être alloués aux administrateurs. Cette enveloppe n'a pas été modifiée depuis. Les jetons de présence comportent une partie fixe et une partie variable allouée en fonction de la présence effective. Depuis l'exercice 2012, la part fixe annuelle des jetons de présence est fixée à 10 000 euros, et la part variable à 2 000 euros par séance du Conseil. La rémunération relative aux Comités du Conseil est fixée ainsi : la présidence des Comités perçoit 5 000 euros par séance et les membres des Comités reçoivent 2 700 euros par séance. Le montant des jetons de présence payés au cours de l'exercice 2014 aux administrateurs est présenté au tableau 3 du paragraphe 3.2.2 « Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux » du présent document de référence. Monsieur Antoine Fiévet et Monsieur Florian Sauvin ne perçoivent pas au titre de leur mandat d'administrateur de jetons de présence de la Société.

Il n'existe aucun avantage, de quelque nature qu'il soit, qui ait été accordé aux administrateurs au titre de l'exercice 2014, à l'exception des voitures de fonction accordées à Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin au titre leur fonction au sein d'Unibel.

Les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas attribuer des actions gratuites. Monsieur Francis Le Cam a été bénéficiaire d'actions gratuites, antérieurement à sa nomination, en sa qualité de salarié. Il est devenu Directeur général délégué le 18 juin 2012 postérieurement aux attributions.

Aucun prêt ou garantie n'a été accordé par la Société à ses mandataires sociaux.

Les éventuelles opérations des dirigeants relevant de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société sont résumées au chapitre 5 du présent document de référence.

### 3.2.2 Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

Le montant global brut des rémunérations et avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux et aux membres du Conseil d'administration s'établit comme suit :

**Tableau 1 de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

	Exercice 2014	Exercice 2013
<b>M. Antoine Fiévet, Président-Directeur général (rémunéré par Unibel)</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 216 916 €	1 161 219 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	204 757 €	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>1 421 673 €</b>	<b>1 161 219 €</b>
<b>M. Bruno Schoch, Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information (rémunéré par Unibel)</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	531 689 €	534 665 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	197 957 €	228 431 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>729 646 €</b>	<b>763 096 €</b>
<b>M. Francis Le Cam, Directeur général délégué <sup>(a)</sup> en charges des opérations</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	607 470 €	552 901 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	157 702 €	228 431 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>765 172 €</b>	<b>781 332 €</b>

(a) M. Francis Le Cam a été nommé Directeur général délégué sur proposition de M. Antoine Fiévet par le Conseil d'administration du 18 juin 2012. Son mandat est arrivé à son terme à l'issue de l'assemblée annuelle de mai 2014. Les rémunérations 2014 sont celles de l'année complète.

Monsieur Antoine Fiévet est administrateur de Fromageries Bel depuis avril 2001 et Président-Directeur général depuis le 14 mai 2009. Il est rémunéré par Unibel, holding animatrice du Groupe, dont il est le Président du Directoire depuis août 2005.

Monsieur Francis Le Cam a été nommé Directeur général délégué le 18 juin 2012. Il est rémunéré par Fromageries Bel, dont il était dirigeant salarié avant cette date. Son mandat est arrivé à son terme le 14 mai 2014.

Monsieur Bruno Schoch est Directeur général délégué depuis le 17 décembre 2008. Il est rémunéré par Unibel, holding animatrice du Groupe, dont il est membre du Directoire depuis août 2005.

**Tableau 2 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social**

<b>M. Antoine Fiévet, Président-Directeur général (rémunéré par Unibel)</b>	<b>Exercice 2014</b>		<b>Exercice 2013</b>	
	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>
Rémunération fixe brute	571 921 €	571 921 €	558 253 €	558 253 €
Rémunération variable annuelle <sup>(a)</sup>	539 874 €	467 414 €	492 845 €	178 031 €
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(b)</sup>	204 757 €	-	-	-
Rémunération exceptionnelle <sup>(c)</sup>	100 800 €	156 200 €	105 800 €	50 400 €
Avantage en nature <sup>(d)</sup>	4 321 €	4 321 €	4 321 €	4 321 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 421 673 €</b>	<b>1 199 856 €</b>	<b>1 161 219 €</b>	<b>791 005 €</b>

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash flow sur CA des deux derniers exercices.

(b) Liée à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur l'EBITDA et le ROCE pour les exercices 2014 et 2015 dans l'hypothèse où toutes les conditions seraient remplies à 100%, Monsieur Antoine Fiévet devrait, au titre des rémunérations pluriannuelles déjà accordées percevoir la somme de 204 757 euros hors charges sociales, au cours des exercices ultérieurs.

(c) Liée à l'animation des instances de gouvernance de Fromageries Bel.

(d) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

<b>M. Bruno Schoch, Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information (rémunéré par Unibel)</b>	<b>Exercice 2014</b>		<b>Exercice 2013</b>	
	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>
Rémunération fixe brute	341 966 €	341 966 €	332 447 €	332 447 €
Rémunération variable <sup>(a)</sup>	175 066 €	206 294 €	188 019 €	150 151 €
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(b)</sup>	197 957 €	187 565 €	228 431 €	-
Avantage en nature <sup>(c)</sup>	14 657 €	14 657 €	14 199 €	14 199 €
<b>TOTAL</b>	<b>729 646 €</b>	<b>750 482 €</b>	<b>763 096 €</b>	<b>496 797 €</b>

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash flow sur CA du dernier exercice.

(b) Unités de performances liées à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur le ROCE et l'EBITDA de deux exercices payables après 2 et 4 ans, ainsi qu'une prime de 65 000 € soumise à conditions de performance. Pour 2014, le chiffre indiqué en dû correspond aux fractions des rémunérations pluriannuelles acquises au titre de l'exercice ; en 2013, c'était la rémunération accordée au titre de l'exercice dans l'hypothèse où toutes les conditions seraient remplies à 100%, Monsieur Bruno Schoch devrait, au titre des rémunérations pluriannuelles déjà accordées percevoir la somme de 277 209 euros hors charges sociales, au cours des exercices ultérieurs.

(c) Détails des avantages en nature : voiture de fonction, assurance chômage dirigeant.

<b>M. Francis Le Cam, Directeur général délégué * en charges des opérations</b>	<b>Exercice 2014</b>		<b>Exercice 2013</b>	
	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>
Rémunération fixe brute	399 360 €	399 360 €	350 409 €	397 200 €
Rémunération variable <sup>(a)</sup>	195 753 €	232 188 €	198 262 €	171 943 €
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(b)</sup>	157 702 €	157 940 €	228 431 €	-
Rémunération exceptionnelle <sup>(c)</sup>	8 239 €	8 239 €	-	83 533 €
Avantage en nature <sup>(d)</sup>	4 118 €	4 118 €	4 230 €	4 230 €
<b>TOTAL</b>	<b>765 172 €</b>	<b>801 845 €</b>	<b>781 832 €</b>	<b>656 906 €</b>

\* M. Francis Le Cam a été nommé Directeur général délégué sur proposition de M. Antoine Fiévet par le Conseil d'administration du 18 juin 2012 et son mandat a pris fin à l'issue de l'assemblée annuelle 2014. Les rémunérations données ici pour 2014 le sont pour l'année civile complète, et non pour la durée de son mandat.

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash flow sur CA du dernier exercice.

(b) Unités de performances liées à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur le ROCE et l'EBITDA de deux exercices payables après 2 et 4 ans, ainsi qu'une prime fixe de 65 000 €. Pour 2014, le chiffre indiqué en dû correspond aux fractions des rémunérations pluriannuelles acquises au titre de l'exercice ; en 2013, c'était la rémunération accordée au titre de l'exercice.

(c) Dont reliquat de congés payés antérieurs et prime dividende.

(d) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

Les objectifs à atteindre sont préétablis précisément et les niveaux de réalisation aussi, mais ces données ne sont pas publiées pour raisons de confidentialité.

La rémunération du Directeur général délégué, en charge des opérations, est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Ce dernier tient compte, pour établir sa recommandation, des données de marché et de la politique de la Société pour rémunérer ses cadres de direction.

**Tableau 3 sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants**

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2013 <sup>(a)</sup>
<b>M. Michel Arnaud</b>		
Jetons de présence	26 000	29 000
Autres rémunérations (Unibel)	18 000	24 000
<b>M. Thierry Billot</b>		
Jetons de présence	16 000	
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	12 000	
<b>Mme Fatine Layt</b>		
Jetons de présence	30 800	40 500
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	15 000	27 000
<b>M. James Lighthburn</b>		
Jetons de présence	41 600	50 600
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	15 000	27 000
<b>M. Luc Luyten</b>		
Jetons de présence	40 000	64 000
Autres rémunérations (prestations à Unibel via Human Invest)	15 000	20 700
<b>M. Antonio Maria</b>		
Jetons de présence	9 000	
<b>Mme Nathalie Roos</b>		
Jetons de présence	14 000	
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	6 000	
<b>M. Florian Sauvin</b>		
Jetons de présence	-	
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel)	121 484	95 430
<b>M. Johnny Thijs</b>		
Jetons de présence	-	21 400
Autres rémunérations (prestations à Unibel via BVBA J Thijs)	-	6 000
<b>M. Pascal Viénot, représentant permanent d'Unibel</b>		
Jetons de présence (versés par Unibel)	49 000	47 000
<b>Unibel</b>		
Jetons de présence	20 000	29 000
<b>M. Philippe Deloffre</b>		
Jetons de présence de censeur	20 000	29 000
Autres rémunérations (Unibel)	71 097	70 537

(a) Les montants versés au cours de l'exercice 2013 représentent trois semestres de jetons, les jetons de présence relatifs au second semestre 2012 ayant été versés début 2013.

**Tableau 4 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et toute société du Groupe**

Ce tableau est sans objet.

**Tableau 5 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social**

Ce tableau est sans objet.

**Tableau 6 Actions de performance attribuées à chaque mandataire social**

Actions de performance attribuées par l'Assemblée générale durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées pendant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue dans les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performances
Aucun mandataire social n'ayant été attributaire d'actions gratuites au titre du plan 2014, ce tableau est sans objet.						

**Tableau 7 Actions de performance transférées à chaque mandataire social**

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions transférées pendant l'exercice	Conditions d'attribution
M. Francis Le Cam	n°6 Bel — mai 2012	307	réalisation à 100 % des conditions de performance collective

Le plan n° 6 avait été attribué antérieurement à la nomination de Francis Le Cam comme directeur général délégué. Les actions attribuées gratuitement sont conservées au nominatif ; 20 % au moins doivent être conservés jusqu'à la fin du mandat social.

**Tableau 8 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions**

Ce tableau est sans objet.

**Tableau 9 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers**

Ce tableau est sans objet.

**Tableau 10 Historique des attributions d'actions gratuites — Information sur les actions attribuées gratuitement**

Numéro de plan	3	4	5	6	7	8
Date de l'Assemblée générale	30/04/2007	30/04/2007	12/05/2011	10/05/2012	10/05/2012	10/05/2012
Date du Conseil d'administration	26/08/2009	24/03/2010	12/05/2011	10/05/2012	29/08/2013	27/08/2014
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	11 515	12 010	7 243	7 234	5 130	5 447
dont						
M. Antoine Fiévet	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Francis Le Cam	420	400	307	307	Néant	Néant
M. Bruno Schoch	420	400	Néant	Néant	Néant	Néant
Date d'acquisition des actions	26/08/2012	24/03/2013	12/05/2013	10/05/2014	30/08/2015	27/08/2016
Date de fin de période de conservation	26/08/2014	24/03/2015	12/05/2015	10/05/2016	30/08/2017	27/08/2018
Annulation (taux de performance ou départs)	3 441	3 432	1 961	677	186	0
Nombre total d'actions transférées ou à transférer	8 074	8 578	5 282	6 557	4 944	5 447

M. Antoine Fiévet est Président-Directeur général depuis mai 2009 et n'a jamais été bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions.

M. Francis Le Cam a été Directeur général délégué de juin 2012 à mai 2014 et n'a plus été attributaire d'actions gratuites depuis juin 2012.

M. Bruno Schoch est Directeur général délégué depuis décembre 2008 ; il est membre du Directoire d'Unibel depuis août 2005 ; aucune attribution gratuite depuis 2010.

Aucune attribution n'a été faite aux mandataires sociaux au titre des plans 2013 et 2014.

Les conditions de performance sont explicitées plus loin au paragraphe 5.2.3.

Tableau 11 Mandat social — Contrat de travail

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions.		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Antoine Fiévet, Président-Directeur général		x		x		x		x
M. Francis Le Cam, Directeur général délégué	x voir <i>infra</i>			x		x voir <i>infra</i>	x voir <i>infra</i>	
M. Bruno Schoch, Directeur général délégué	x voir <i>infra</i>			x		x voir <i>infra</i>	x voir <i>infra</i>	

Lors de sa nomination en qualité de Directeur général délégué de Fromageries Bel, Monsieur Francis Le Cam était salarié de cette société depuis de nombreuses années. À la prise d'effet de son mandat social, son contrat de travail a été suspendu et a été réactivé quand son mandat a pris fin. Avant sa nomination en qualité de membre du Directoire, Monsieur Bruno Schoch était Directeur financier salarié d'Unibel. Lors de sa nomination comme membre du Directoire, aucune disposition spécifique n'a

été arrêtée et ce contrat de travail est de droit suspendu pendant la durée de son mandat social. Au cas où leurs mandats sociaux prennent fin, les contrats de travail sont réactivés et leurs titulaires ont droit à tous les avantages prévus par la loi, la réglementation, la convention collective et les accords d'entreprise ; ces contrats de travail incluent une clause de non-concurrence, que la société peut mettre en oeuvre ou ne pas mettre en oeuvre.

### 3.2.3 Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité de direction

Les mandataires sociaux et les membres du Comité de direction relèvent des mêmes régimes de retraite et prévoyance que les cadres supérieurs du Groupe. À l'exclusion de ce qui a été exposé au paragraphe précédent, il n'existe pas d'autre engagement de la Société ou du Groupe à leur encontre, aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages, que l'allocation de

fin de carrière telle qu'elle est prévue par la législation du travail, la convention collective et les accords d'entreprise. Ces indemnités de fin de carrière sont provisionnées dans les conditions détaillées à la Note 4.11 « États financiers consolidés au 31 décembre 2014 » de l'annexe aux comptes consolidés qui figure *infra* au paragraphe 4.5.1.

## 3.3 Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne <sup>(1)</sup>

### 3.3.1 Définitions et objectifs

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le Groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;

(1) Ce paragraphe fait partie du Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Fromageries Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

### 3.3.2 Environnement de contrôle interne de la Société

#### ■ Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses Comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

#### ■ La Direction générale

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information. La Direction générale est accompagnée dans cette démarche par le Directeur général en charge des opérations et par le Directeur général en charge des opérations industrielles et techniques. Réunis au sein du Comité exécutif (COMEX), ils s'appuient sur un Comité de direction, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

#### ■ Les Directions zones et Directions métiers

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Les dirigeants, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, marketing, achats, *supply chain*, ventes, recherche et développement, réglementation produits, développement, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que les Directions administration et finance, systèmes d'information, les Directions ressources humaines et l'organisation (DRH Groupe, DRH zones), la Direction communication, la Direction juridique, la Direction RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise), viennent renforcer au niveau du Groupe cette organisation.

#### ■ La Direction des risques

La Direction des risques est rattachée au Directeur général délégué, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information. Cette direction est en charge de développer une stratégie et un dispositif de maîtrise des risques en identifiant les risques, et en les traitant. Elle élabore et met à jour régulièrement des cartographies des risques Groupe, Métiers et Zones opérationnelles. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe. Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens.

#### ■ Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée au Département du contrôle financier Groupe s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique déployé en 2013. L'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*) de SAP est utilisé pour s'assurer que la modification des droits d'accès ne crée pas de nouveaux risques non contrôlés en termes de ségrégation des fonctions.

#### ■ La Direction de l'audit interne

L'objectif de la Direction de l'audit interne est d'apporter de la valeur ajoutée en fournissant une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise :

- des risques liés à :
  - l'efficacité et l'efficience des opérations,
  - la sauvegarde des actifs,
  - la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles,
  - la conformité aux lois, règlements et contrats ;
- des contrôles et des opérations ;
- du processus de gouvernance.



L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à la Direction générale et au Comité d'audit une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

La Direction de l'audit interne procède à l'évaluation des processus de management des risques et de contrôle, tels qu'ils sont définis au sein du Groupe Bel. Par ses propositions, elle contribue à améliorer la sécurité et à optimiser les performances globales de l'organisation.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Président-Directeur général. Elle est en relation permanente avec la Direction générale.

Le Directeur d'audit interne rend compte périodiquement au Comité d'audit et à la Direction générale du niveau global de maîtrise des opérations et des anomalies significatives affectant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise de l'organisation et de ses filiales et propose des recommandations d'amélioration de ses processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne couvre l'ensemble de l'organisation, et de ses filiales. Elle intervient sur

l'ensemble des domaines et processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

### ■ Structure opérationnelle de l'Entreprise

Pour être en mesure d'apporter une réponse pertinente aux besoins des consommateurs, le Groupe a mis en place en 2011 une structure opérationnelle qui repose sur une organisation géographique articulée autour de cinq zones, réaménagée début 2013 : Europe de l'Ouest (comprenant la France), Europe du Nord et de l'Est, Amériques, Asie-Pacifique, Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique.

### ■ Limitations et délégations de pouvoirs

Dans son règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 3.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent chapitre). Par ailleurs, la Société a mis en place des délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) adaptées à son organisation et au niveau de responsabilité des collaborateurs qui en sont les bénéficiaires. La Direction juridique, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

## 3.3.3 Gestion des principaux risques

La Société évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels elle est confrontée, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires. La gestion des risques liés à la qualité des produits et à la sécurité alimentaire est l'un des fondements de la culture du Groupe Bel. Cette priorité est associée à la maîtrise du processus industriel et de son impact sur l'environnement. De même, la maîtrise des risques juridiques et le respect de ses engagements vis-à-vis de ses partenaires sont des composantes du dispositif de contrôle interne appliqué au sein du Groupe Bel.

La Direction des risques, grâce au dispositif de gestion des risques, s'assure que ces derniers sont correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la société. Elle contribue également à la pérennité de l'Entreprise par la maîtrise et la réduction de l'exposition des actifs matériels et immatériels. Cette direction a engagé des plans d'actions visant à traiter les risques identifiés comme prioritaires.

Les risques inhérents aux activités du Groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

## 3.3.4 Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 1.6 « Facteurs de risques et politique d'assurance » et le paragraphe 2.6 « La confiance dans les marques ».

### Qualité, sécurité alimentaire et réglementation produit

La Direction qualité et réglementation du Groupe (DQRG), structure rattachée à la Direction industrielle et technique Groupe, est en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des structures traitant de :

- sécurité alimentaire et réglementation ;
- qualité ;
- certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires.

Elle recommande les politiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes.

Elle a une mission d'alerte du Président-Directeur général et de son Codir (Comité de direction) lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activités.

### ■ Sécurité alimentaire et réglementation produit

En termes de sécurité alimentaire et réglementation produit la Direction qualité et réglementation est chargée à travers le réseau Réglementation, constitué du niveau corporate/zone et pays :

- des politiques et de la stratégie préventive du Groupe Bel en matière de sécurité alimentaire et de la coordination des actions qui en découlent ;
- des processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ainsi que de la gestion des alertes et des crises ;
- de la construction d'un système de veille fondé notamment sur un reporting des filiales ;
- de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité alimentaire.

Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, de publicité, d'information consommateurs incluant l'information nutritionnelle et de régimes douaniers.

Elle définit par ailleurs :

- les plans de surveillance mis en œuvre par les entités industrielles ;
- la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés.

En outre, elle s'assure :

- de la mise en œuvre des politiques définies, en particulier en ce qui concerne les processus d'analyse des risques alimentaires lors des étapes de production (HACCP, référentiels hygiène...) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ;
- de la mise en œuvre des politiques de *Food Defense* intégrant des processus de :
  - prévention des risques d'intrusion,
  - risque de malveillance ;
- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité alimentaire.

### ■ Qualité

La Direction qualité et réglementation Groupe est également responsable de définir la politique qualité du Groupe et de vérifier sa mise en œuvre dans toutes les étapes, depuis la conception des produits jusqu'à leur consommation finale.

Ses principales missions se déclinent à travers le réseau qualité constitué du niveau corporate/zone et sites industriels :

- définir la politique qualité Groupe et assurer sa mise en œuvre après validation ;
- définir les règles et *best-practices* ainsi que les réglementations qualité à appliquer et assurer leur mise en œuvre ;
- auditer les organisations, internes (sites) ou externes (sous-traitants, fournisseurs, prestataires) pour le volet qualité ;
- gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la qualité perçue par les clients (distributeurs ou consommateurs) ;
- assurer le reporting qualité et la mise en œuvre du progrès permanent, en s'appuyant sur le déploiement du module *Quality Management* de SAP (projet Quartz), garantissant ainsi la cohérence des informations, un pilotage consolidé et une intégration optimale des informations nécessaires à la traçabilité des produits ;
- former et accompagner les équipes et les sites. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes.

### Certification et systèmes de management

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification de ses structures et sites industriels.

À ce titre, certaines certifications orientées Sécurité alimentaire ou qualité sont pilotées directement par la Direction qualité et réglementation Groupe (ISO 9001, BRC, IFS, FSCC 22000).

Les autres certifications (Environnement : ISO 14001, Sécurité : OHSAS 18001...) sont pilotées par d'autres structures du Groupe. La Direction qualité et réglementation Groupe est cependant responsable de :

- garantir la cohérence des systèmes les uns par rapport aux autres.
- À ce titre, en lien avec les structures qualité Zone, elle s'assure de la mise en œuvre de systèmes de management cohérents au niveau des sites et des pays, prenant en compte les outils et méthodes d'optimisation de la performance industrielle (Projet Boost) ;
- la sélection et de l'animation de l'organisme certificateur intervenant sur l'ensemble du Groupe et pour les certifications citées. Elle tient à jour pour le compte du Groupe la situation des certifications obtenues par toutes les entités ;
- la mise en œuvre d'un système documentaire cohérent, utilisant un outil informatique unique.

Concernant la gestion de crise, la Direction qualité et réglementation Groupe est membre de l'organisation en charge du processus global Groupe de gestion de crises et animée par la Direction des risques. Au sein de ce processus global, elle est l'expert métier pour « sécurité alimentaire et qualité ». À ce titre, elle est responsable de la diffusion et de la mise en œuvre des outils et supports crise de son domaine d'expertise.

### 3.3.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société

#### Organisation de la fonction comptable, financière, juridique, systèmes d'information et risques

La Direction administrative et financière du Groupe, la Direction juridique, la Direction des systèmes d'information et la Direction des risques, sont placées sous l'autorité du Directeur général délégué, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

Elle s'articule de la manière suivante :

- Direction administrative et financière corporate ;
- Direction administrative et financière des zones ;
- Direction des systèmes d'information ;
- Direction juridique et immobilier ;
- Direction des risques.

La Direction administrative et financière définit, entre autres, la stratégie financière du Groupe Bel.

Elle est en charge de développer les outils de pilotage et de contrôle des activités opérationnelles (processus budgétaire, ré-estimés, reportings mensuels, etc.).

#### ■ Direction administrative et financière corporate

Les fonctions suivantes sont rattachées à la Direction administrative et financière corporate :

- Direction du contrôle financier ;
- Direction de la fiscalité ;
- Direction de la trésorerie et des assurances ;
- Direction du contrôle de gestion industriel.

#### Direction du contrôle financier

La Direction du contrôle financier est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au Comité de direction les indicateurs de performances de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe Bel et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents ré-estimés réalisés dans l'année.

Il a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sur l'intranet, et s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Il présente les principaux points d'attention portant sur les informations financières consolidées au Comité d'audit au moins deux fois par an et coordonne les interventions dans les filiales des auditeurs externes.

#### Direction de la fiscalité

Cette direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe Bel.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le Groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des Directeurs financiers de zones et de filiales.

#### Direction de la trésorerie et des assurances

Cette direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie et des assurances effectuées au sein du Groupe Bel.

Elle a notamment la responsabilité :

- de mettre en place les financements du Groupe auprès des banques et investisseurs tels que billets de trésorerie, financements bancaires, financements obligataires ;
- de mettre en place les couvertures de change et de taux nécessaires à la couverture des expositions des entités du Groupe. Cette gestion est centralisée au sein du Département trésorerie ;
- du *cash management* du Groupe. Le *cash management* couvre le *cash pooling* (centralisation du cash au niveau de Fromageries Bel), le *netting* (règlement des factures inter-compagnies) ainsi que la *payment factory* (solution de paiement centralisée pour toutes les entités dont la devise locale est transférable. Cette *payment factory* assure notamment les paiements fournisseurs, les règlements de salaires, les impôts et taxes au travers de systèmes de paiements sécurisés) ;
- de la gestion des relations bancaires ;
- de la mise en place des assurances du Groupe.

La Direction de la trésorerie possède les équipes et outils nécessaires à la gestion de ses opérations. Elle reporte mensuellement ses activités à la Direction financière. Elle présente régulièrement au Comité d'audit l'état des couvertures de change et taux du Groupe, ainsi que l'état de la liquidité du Groupe.

### **Direction du contrôle de gestion industriel**

Ce service est chargé de coordonner les activités de contrôle de gestion industriel des zones et usines en collaboration avec les Directeurs financiers de zones et de filiales.

Il définit, en collaboration avec les zones et la Direction industrielle et technique du Groupe, les principaux indicateurs de suivi de la performance mensuelle financière et extrafinancière des sites industriels. Un reporting mensuel destiné à la Direction générale du Groupe permet de consolider les différentes analyses réalisées. Il définit, en collaboration avec les Directions industrielles et financières de zones, le cadre du processus budgétaire et des différents réestimés.

### **■ Direction administrative et financière des zones**

Avec la création des bassins géographiques, il a été décidé d'allouer des ressources administratives et financières propres aux zones. Celles-ci sont en charge d'animer et contrôler l'ensemble des ressources financières des filiales du Groupe placées sous leur supervision.

Des réunions bimestrielles avec le Directeur général délégué, les Directeurs financiers de zone et les responsables des départements de la Direction administrative et financière corporate permettent d'assurer un suivi des chantiers de progrès engagés par la fonction. Les Directeurs financiers de zone sont chargés de mettre en œuvre la stratégie financière décidée par le Groupe et ont en charge le contrôle interne et financier des filiales rattachées à leur zone.

### **■ Direction des systèmes d'information**

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe Bel par la Direction des systèmes d'information rattachée au Directeur général délégué en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

Le Groupe Bel a mis en place un système d'information intégré (PACE) déployé principalement à partir des outils SAP. Il a été complété en 2013 par le déploiement des solutions de consolidation et reporting comptable et financier du même éditeur. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, le Groupe consolide ses données financières dans les outils SAP-BFC et SAP-BPC.

Fin 2014, seules quatre filiales consolidées n'utilisaient pas la solution PACE, représentant 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

### **■ Direction juridique et immobilier**

Cette direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel. Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes directions de zones et des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.

### **■ Direction des risques**

Cette direction s'assure, grâce au dispositif de gestion des risques, que ces derniers sont correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité de la Société.

### **Arrêtés annuels et semestriels des comptes consolidés du Groupe Bel**

Le Groupe Bel arrête des comptes consolidés semestriels et annuels respectivement au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du Groupe Bel et dans le cadre des instructions émises par la Direction du contrôle financier.

Les principales options d'arrêtés et les estimations comptables significatives sont anticipées et présentées au Comité d'audit. Une documentation précise des options retenues est conservée par la Direction du contrôle financier.

## 3.4 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Fromageries Bel

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société FROMAGERIES BEL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### *Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière*

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### *Autres informations*

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Pierre-Marie MARTIN

**Grant Thornton**

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT

## 3.5 Opérations avec des apparentés

### 3.5.1 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### *Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale*

##### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

##### **Avenant à la Convention de trésorerie avec la société UNIBEL**

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre la société et la société UNIBEL. L'objet de cette convention était l'octroi par la société UNIBEL d'une avance de trésorerie mettant à la disposition de la société un montant maximum de 15 000 000 euros entièrement utilisée au 31 décembre 2007.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le conseil en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par UNIBEL à FROMAGERIES BEL.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Par un quatrième avenant autorisé par le Conseil d'Administration du 22 mars 2012, le taux d'intérêt a été modifié. Avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2012, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 120 points de base au lieu de 80 points précédemment.

Le Conseil d'Administration a décidé le 12 novembre 2014 de majorer le taux d'intérêt appliqué aux avances consenties, basé sur l'EONIA quotidien, à 100 points de base, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2015, compte tenu de la stabilité de la liquidité que cela représente pour la Société.

Au 31 décembre 2014, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 526 613,23 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par UNIBEL s'élevait à 47 933 590,40 euros.

### *Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale*

#### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### **Convention de prestations de services avec la société UNIBEL**

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société UNIBEL.

Par un avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 12 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par UNIBEL ont été actualisées.

Le montant facturé par la société UNIBEL à votre société s'élève pour l'exercice 2014 à 7 828 907,00 euros HT.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Pierre-Marie MARTIN

**Grant Thornton**

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT



### 3.5.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2014 » du présent document de référence.

Au 31 décembre 2014, le montant des transactions avec les parties liées correspond essentiellement à des charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Fromageries Bel.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient plus des deux tiers du capital et des droits de vote des Fromageries Bel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe ; elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Les charges engagées pour réaliser ces prestations, pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées à Fromageries Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2011 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants des Fromageries Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.



# Informations financières et comptables

<b>4.1 Informations financières historiques</b>	<b>118</b>	<b>4.6 Vérification des informations financières annuelles</b>	<b>199</b>
<b>4.2 Informations financières pro forma</b>	<b>118</b>	<b>4.6.1</b> Déclaration de vérification des informations financières historiques	199
<b>4.3 Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>118</b>	<b>4.6.2</b> Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	199
<b>4.3.1</b> Situation financière	118	<b>4.6.3</b> Informations financières non contenues dans les états financiers	199
<b>4.3.2</b> Chiffre d'affaires et résultat opérationnel	119	<b>4.7 Date des dernières informations financières</b>	<b>200</b>
<b>4.3.3</b> Événements ayant influencé les opérations de la Société	119	<b>4.8 Informations financières intermédiaires et autres</b>	<b>200</b>
<b>4.4 Trésorerie et capitaux</b>	<b>119</b>	<b>4.8.1</b> Informations financières trimestrielles ou semestrielles	200
<b>4.4.1</b> Informations sur les capitaux de la Société	119	<b>4.8.2</b> Informations financières intermédiaires	200
<b>4.4.2</b> Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe	120	<b>4.9 Politique de distribution de dividendes</b>	<b>200</b>
<b>4.4.3</b> Conditions d'emprunt et structure du financement	121	<b>4.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>200</b>
<b>4.4.4</b> Restriction à l'utilisation des capitaux	121	<b>4.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>200</b>
<b>4.4.5</b> Sources de financement attendues	121		
<b>4.5 États financiers</b>	<b>122</b>		
<b>4.5.1</b> États financiers consolidés au 31 décembre 2014	122		
<b>4.5.2</b> États financiers de la Société au 31 décembre 2014	164		
<b>4.5.3</b> Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	197		

## 4.1 Informations financières historiques

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standard*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2014 sous le numéro D.14-0280 en pages 152 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012, établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standard*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 qui figurent dans le document de référence de la Société

enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013 sous le numéro D.13-0294 en pages 148 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2014 sous le numéro D.14-0280 en pages 200 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012, qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013 sous le numéro D.13-0294 en pages 198 et suivantes.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)), ainsi que sur le site de la Société ([www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)).

## 4.2 Informations financières pro forma

Ce paragraphe est sans objet.

## 4.3 Examen de la situation financière et du résultat

### 4.3.1 Situation financière

Le Groupe a profité de sa solide santé financière et de conditions de marché favorables pour amender et étendre sa ligne de crédit de 520 millions d'euros de 2016 à 2019 avec possibilité de l'étendre ultérieurement à 2020 et 2021. Au 31 décembre 2014, cette ligne était non tirée.

Le Groupe rappelle que l'année 2012 avait été marquée par l'émission d'un programme de billets de trésorerie – dont l'encours est de 102 millions d'euros au 31 décembre 2014 – et par l'émission d'un emprunt obligataire de 160 millions d'euros. Le prospectus de cette opération a reçu le 18 décembre 2012, le visa n° 12-613 de l'Autorité des marchés financiers.

Cette émission, qui améliore la maturité des financements du Groupe, comporte deux tranches :

- obligations 2018, d'un montant de 20 millions d'euros, de maturité six ans avec un coupon de 2,75 % ;
- obligations 2019, d'un montant de 140 millions d'euros, de maturité sept ans avec un coupon de 3,00 %.

Enfin en 2013, le Groupe avait aussi procédé à une opération de financement sur le marché du *Schuldschein* auprès de grands institutionnels européens et internationaux. Cette opération comporte plusieurs tranches :

- 140 millions d'euros : trois ans, cinq ans, sept ans et dix ans, soit à taux variable, soit à taux fixe ;
- 110 millions de dollars : trois ans et cinq ans, soit à taux variable, soit à taux fixe.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Capitaux propres totaux	1 299	1 212	1 150
Dette financière nette	67	54	64
Dette financière nette/Capitaux propres totaux	0,05	0,04	0,06

Les autres informations relatives à la situation financière de la Société et du Groupe figurent au paragraphe 4.4.2 et au paragraphe 4.5 « États financiers » du présent document de référence.

### 4.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel

Dans un contexte économique toujours morose en Europe, et malgré les troubles observés sur certains marchés du Proche et Moyen-Orient, le Groupe a enregistré une nouvelle croissance de ses volumes et de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2014. Retraité de l'impact négatif des devises qui s'élève à - 1,0 %, le chiffre d'affaires du Groupe, qui s'établit à 2 783 millions d'euros, affiche pour l'exercice une croissance organique de 3,3 %.

Cette expansion traduit une nouvelle fois la force des marques cœur du Groupe et l'efficacité des politiques commerciales déployées de manière ciblée dans toutes les zones géographiques.

Le résultat opérationnel, à 199 millions d'euros, s'inscrit en recul de 15,0 %. Il intègre des charges non courantes pour 15,3 millions d'euros, contre 6,4 millions d'euros en 2013. Le Groupe a en effet enregistré dans les comptes de l'exercice 2014 les conséquences financières liées à la décision de déménagement du siège social en 2015.

### 4.3.3 Événements ayant influencé les opérations de la Société

Le Groupe rappelle qu'il a souffert au cours de l'exercice d'un prix moyen des matières premières en hausse, malgré la décélération observée au dernier quadrimestre, et de l'évolution défavorable

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

## 4.4 Trésorerie et capitaux

### 4.4.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence.

### 4.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012
Marge Brute d'autofinancement	298 599	314 134	299 780
Impôts sur le résultat payés	(84 610)	(72 055)	(39 133)
Variation BFR exploitation	(33 913)	(7 892)	11 562
<b>TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION</b>	<b>180 076</b>	<b>234 187</b>	<b>272 209</b>
Flux liés à l'Exploitation	180 076	234 187	272 209
Flux liés à l'Investissement	(117 048)	(145 092)	(79 094)
Flux liés au Financement	(45 231)	(31 898)	110 168
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>17 797</b>	<b>57 197</b>	<b>303 283</b>
Variation cours des devises	(220)	(7 552)	136
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>17 577</b>	<b>49 645</b>	<b>303 419</b>
Trésorerie nette Ouverture	485 486	435 841	132 422
Trésorerie nette Clôture	503 063	485 486	435 841
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>17 577</b>	<b>49 645</b>	<b>303 419</b>
Endettement financier brut	570 530	541 460	500 807
Concours bancaires courants	8 380	4 725	6 418
Trésorerie et équivalents	(511 443)	(490 211)	(442 259)
Autres actifs financiers	(8)	(1 569)	(768)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET</b>	<b>67 459</b>	<b>54 405</b>	<b>64 198</b>

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a terminé ses investissements dans la nouvelle unité de production de Brookings aux États-Unis. Grâce à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement et à une activité opérationnelle satisfaisante, il a maintenu une situation financière nette proche de celle de 2013.

Au 31 décembre 2014, le montant des options de vente des minoritaires comptabilisé dans la dette financière nette du Groupe s'élève à 100 000 euros. Ces options de vente concernent la filiale ukrainienne et ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres. L'option de vente des actionnaires minoritaires de la filiale iranienne a été levée au premier trimestre de 2013 pour 1,3 million d'euros.

### 4.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux Notes 4.14 et 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 4.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe. Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,5 pendant toute la durée des crédits. Ce ratio est testé deux fois par an. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-

respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2014, le ratio de levier financier s'élève à 0,23, contre 0,17 au 31 décembre 2013 (Note 4.15 des notes annexes aux États financiers consolidés, figurant au paragraphe 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2014 »).

### 4.4.5 Sources de financement attendues

Les investissements sont financés, soit par les cash flows d'exploitation générés par le Groupe, soit par recours à des financements bancaires, des billets de trésorerie ou des placements privés de type EURPP ou *Schuldschein*.

## 4.5 États financiers

### 4.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2014

#### Comptes consolidés au 31 décembre 2014

##### Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	Notes	2014	2013
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>		<b>2 783 232</b>	<b>2 720 043</b>
Coût des produits et services vendus	3.2	(1 974 280)	(1 897 793)
<b>MARGE BRUTE</b>		<b>808 952</b>	<b>822 250</b>
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(393 269)	(383 707)
Frais de recherche et développement	3.2	(15 964)	(16 611)
Frais généraux et administratifs	3.2	(185 823)	(181 771)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	662	640
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT <sup>(a)</sup></b>		<b>214 558</b>	<b>240 801</b>
Autres charges et produits non courants	3.3	(15 299)	(6 427)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>199 259</b>	<b>234 374</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	3 035	2 421
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(16 744)	(19 591)
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>		<b>(13 709)</b>	<b>(17 170)</b>
Autres produits et charges financiers	3.4	(1 682)	2 262
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>183 868</b>	<b>219 466</b>
Charge d'impôt	3.5	(56 283)	(88 134)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>127 585</b>	<b>131 332</b>
Intérêts minoritaires		(4 690)	(5 547)
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>122 895</b>	<b>125 785</b>
Résultat net par action		18,07	18,44
Résultat net dilué par action		18,07	18,44

(a) Anciennement nommé « Résultat des activités courantes ».

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



**Compte de résultat global**

(en milliers d'euros)

	Notes	2014	2013
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE</b>		<b>127 585</b>	<b>131 332</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
<b>Eléments non recyclables</b>			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	(19 753)	(24 599)
Effet d'impôt		5 878	7 140
<b>Eléments recyclables</b>			
Actifs financiers disponibles à la vente			
Pertes et gains latents	4.5	25 749	31 676
Effet d'impôt		(8 865)	(10 902)
Différence de Conversion		30 468	(30 731)
Couverture des flux de trésorerie			
Montants comptabilisés en capitaux propres	4.15	(21 990)	8 765
Effet d'impôt		8 693	(3 652)
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>4.9</b>	<b>20 180</b>	<b>(22 303)</b>
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE</b>		<b>147 765</b>	<b>109 029</b>
Part du Groupe		142 941	103 626
Intérêts minoritaires		4 824	5 403

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

### Bilan consolidé

Actif (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Écarts d'acquisition	4.1	390 852	381 174
Autres immobilisations incorporelles	4.2	288 362	287 976
Immobilisations corporelles	4.3	637 423	588 370
Actifs disponibles à la vente	4.4	130 760	105 056
Autres actifs financiers	4.4	1 587	1 130
Prêts & avances	4.4	10 209	10 021
Clients & autres créances	4.4	10	9
Actifs d'impôts différés	4.8	14 541	10 445
<b>TOTAL</b>		<b>1 473 744</b>	<b>1 384 181</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et en-cours	4.6	276 795	259 074
Clients et autres créances	4.7	477 546	468 037
Autres actifs financiers	4.4	3 000	21 446
Prêts et avances	4.4	788	520
Actifs d'impôts courants		19 908	20 461
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	511 443	490 212
<b>TOTAL</b>		<b>1 289 480</b>	<b>1 259 750</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>2 763 224</b>	<b>2 643 931</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

**Capitaux propres et passif***(en milliers d' euros)*

	Notes	31/12/2014	31/12/2013
Capital		10 308	10 308
Primes		21 967	21 967
Réserves		1 274 217	1 173 909
Actions propres		(21 785)	(8 460)
<b>CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)</b>		<b>1 284 707</b>	<b>1 197 724</b>
<b>INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>		<b>14 045</b>	<b>14 113</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 298 752</b>	<b>1 211 837</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Provisions	4.10	8 811	7 190
Avantages du personnel	4.11	87 655	70 639
Passifs d'impôts différés	4.8	174 928	178 076
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	302	478
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	407 870	390 669
Autres passifs	4.12	41 076	36 975
<b>TOTAL</b>		<b>720 642</b>	<b>684 027</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Provisions	4.10	23 798	18 900
Avantages du personnel	4.11	2 514	2 245
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	361	462
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	161 997	149 851
Autres passifs financiers	4.15	12 729	312
Fournisseurs et autres dettes	4.13	501 814	516 123
Passifs d'impôts exigibles		32 237	55 449
Concours bancaires et autres emprunts		8 380	4 725
<b>TOTAL</b>		<b>743 830</b>	<b>748 067</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>		<b>2 763 224</b>	<b>2 643 931</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Note	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Écarts de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<b>Situation au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>		<b>6 813 101</b>	<b>10 308</b>	<b>21 967</b>	<b>(27 888)</b>	<b>(11 443)</b>	<b>128 425</b>	<b>1 017 537</b>	<b>1 138 906</b>	<b>10 671</b>	<b>1 149 577</b>
Affectation du résultat de la période antérieure							(128 425)	128 425			
Dividendes versés								(42 669)	(42 669)	(5 341)	(48 010)
Résultat de la période							125 785		125 785	5 547	131 332
Autres éléments du résultat global	4.9				(30 639)			8 480	(22 159)	(144)	(22 303)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(5 126)	(5 126)	3 380	(1 746)
Rachat d'actions propres											
Actions propres distribuées		13 860				2 987			2 987		2 987
<b>Situation au 31 décembre 2013</b>		<b>6 826 961</b>	<b>10 308</b>	<b>21 967</b>	<b>(58 527)</b>	<b>(8 456)</b>	<b>125 785</b>	<b>1 106 647</b>	<b>1 197 724</b>	<b>14 113</b>	<b>1 211 837</b>
Affectation du résultat de la période antérieure							(125 785)	125 785			
Dividendes versés								(42 709)	(42 709)	(5 305)	(48 014)
Résultat de la période							122 895		122 895	4 690	127 585
Autres éléments du résultat global	4.9				30 232			(10 186)	20 046	134	20 180
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								80	80	413	493
Rachat d'actions propres		(52 129)				(14 640)			(14 640)		(14 640)
Actions propres distribuées		6 557				1 311			1 311		1 311
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>		<b>6 781 389</b>	<b>10 308</b>	<b>21 967</b>	<b>(28 295)</b>	<b>(21 785)</b>	<b>122 895</b>	<b>1 179 617</b>	<b>1 284 707</b>	<b>14 045</b>	<b>1 298 752</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

**Tableau des flux de trésorerie consolidé**

(en milliers d'euros)	Note	2014	2013
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>			
Résultat avant impôts		183 868	219 466
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		91 111	78 237
Plus ou moins-values de cession		695	1 668
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		13 200	18 208
Autres éléments non monétaires du résultat		9 725	(3 445)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>298 599</b>	<b>314 134</b>
<b>Variation des stocks, créances et dettes courants</b>	5.1	<b>(36 780)</b>	<b>(6 713)</b>
<b>Variation des créances et dettes non courantes</b>		<b>2 867</b>	<b>(1 179)</b>
<b>Impôts sur le résultat payés</b>		<b>(84 610)</b>	<b>(72 055)</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	(1)	<b>180 076</b>	<b>234 187</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'activités		(477)	(9)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(122 152)	(149 245)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 414	1 489
Subventions d'investissement encaissées		2 405	1 133
Acquisitions d'actifs financiers		(2 806)	(3 477)
Cessions d'actifs financiers		2 686	3 688
Intérêts reçus		115	
Dividendes reçus		1 767	1 329
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	(2)	<b>(117 048)</b>	<b>(145 092)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Dividendes versés		(48 013)	(52 260)
Intérêts payés		(14 966)	(19 618)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle			(26)
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		(289)	(411)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3	8 968	14 144
Achats/cessions d'actions propres		(14 597)	
Émissions d'emprunts et dettes financières		30 341	229 924
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(6 675)	(203 651)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	(3)	<b>(45 231)</b>	<b>(31 898)</b>
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1) + (2) + (3)</b>	<b>17 797</b>	<b>57 197</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		485 486	435 841
Incidence des variations des cours des devises		(220)	(7 552)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE</b>		<b>503 063</b>	<b>485 486</b>
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	309 871	338 484
Disponibilités	4.14	201 572	151 727
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(8 380)	(4 725)
<b>TOTAL</b>		<b>503 063</b>	<b>485 486</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

La présentation des notes annexes a été modifiée par rapport à celle utilisée pour les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2013, afin de gagner en lisibilité et en pertinence, conformément aux recommandations de l'AMF.

Le solde intermédiaire « Résultat des activités courantes » du compte de résultat a été renommé « Résultat opérationnel courant ».

---

## Sommaire des notes annexes aux comptes consolidés

<b>Note 1 • Principes, règles et méthodes comptables</b>	<b>129</b>
<b>Note 2 • Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées</b>	<b>134</b>
<b>Note 3 • Compte de résultat</b>	<b>134</b>
<b>Note 4 • Bilan</b>	<b>137</b>
<b>Note 5 • Flux de trésorerie</b>	<b>158</b>
<b>Note 6 • Engagements financiers</b>	<b>159</b>
<b>Note 7 • Litiges</b>	<b>160</b>
<b>Note 8 • Parties liées</b>	<b>160</b>
<b>Note 9 • Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>161</b>
<b>Note 10 • Périmètre de consolidation</b>	<b>161</b>

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### NOTE 1 • Principes, règles et méthodes comptables

#### 1.1 Présentation des états financiers consolidés annuels

Les comptes consolidés de l'exercice 2014 sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales (IAS/IFRS) adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2014. Ces normes et interprétations sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés. Les comptes clos au 31 décembre 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 25 mars 2015.

Les normes, amendements ou interprétations publiées et applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2014 sont les normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12, qui redéfinissent notamment la notion de contrôle exercé sur une entité. L'application de ces normes n'entraîne pas de changement sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation.

Les normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015 sont les suivantes :

- l'interprétation IFRIC 21 relative à la comptabilisation des droits et taxes ;
- l'amendement d'IAS 19 relatif à la comptabilisation des contributions des employés aux régimes post-emploi.

L'application de ces normes n'aura pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Les effets de l'application de la norme IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, sont en cours d'analyse. Ceux-ci devraient être peu significatifs, étant donné la nature des activités du Groupe.

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés et de manière uniforme par les entités du Groupe.

#### 1.2 Base d'évaluation utilisée pour l'établissement des états financiers consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

#### 1.3 Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

#### 1.4 Méthodes de consolidation

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Actifs financiers disponibles à la vente ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme IFRS 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes comptables internationales.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Toutes les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014 est présentée en Note 10.



## 1.5 Autres règles et principes comptables significatifs

### Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

### Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

### Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé : « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

### Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables,

après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément aux normes IFRS 3 et IAS 36, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs (voir également la note « Dépréciation d'actifs »).

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écarts d'acquisition ».

### Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets acquis ;
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur ;
- les logiciels informatiques.

Les brevets acquis et les logiciels informatiques figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée d'utilité. Les logiciels sont amortis sur une durée de un à huit ans.

Les marques ne sont pas amorties et sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la note « Dépréciation d'actifs »).

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 Immobilisations incorporelles ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

### Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1<sup>er</sup> janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composante est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'une composante d'immobilisation sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est éliminé.

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité effective des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions :	
• industrielles	30/40 ans
• administratives et commerciales	40 ans
• agencements immobiliers	10 ans
Matériel et outillage	5 à 10 ans – 15/20 ans
Véhicules	4/10/15 ans
Mobilier et matériel de bureau	4 à 15 ans

### Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

### Contrats de location financement et de location simple

Les biens acquis en location financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

À la signature du contrat de location financement, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si elle est plus faible, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Ces immobilisations sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée déterminée selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le Groupe est propriétaire, ou en fonction de la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan.

Les contrats de location ne répondant pas aux critères de classement en contrats de location financement sont classés en contrats de location simple. Les loyers sont alors comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### Dépréciation d'actifs

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Pour réaliser ces tests, des Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT ») sont définies. Ces UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales générant des flux de trésorerie nettement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées après impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie après impôts sur cinq ans servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

### Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

### Actifs et passifs financiers

#### Actifs financiers

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe distingue trois catégories d'actifs financiers dont la classification dépend de l'intention au moment de l'acquisition et détermine le traitement comptable de ces instruments.

**Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat**

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus à court terme. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat.

**Prêts et créances**

Ce sont des actifs financiers assortis de paiements fixes ou déterminables, non cotés sur un marché actif. Cette catégorie inclut les prêts et les créances commerciales (clients et autres) et les comptes courants bancaires.

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale et actualisées le cas échéant conformément à IAS 39. Ces actifs sont comptabilisés pour leur coût amorti. Une provision pour dépréciation des créances est constituée lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas recouvrée.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

**Actifs disponibles à la vente**

Ce sont les actifs financiers qui ne font pas partie des catégories précitées. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et certaines valeurs mobilières de placement, ainsi que les instruments financiers dérivés qualifiés d'instruments de couverture.

Les titres disponibles à la vente sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée. Les variations de juste valeur constatées sont comptabilisées dans les capitaux propres jusqu'à leur cession, puis comptabilisées en résultat, à l'exception des pertes de valeur, qui sont enregistrées en résultat dès leur détermination. Les titres non cotés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont maintenus à leur coût historique.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur valeur de marché à la date de clôture. Leurs variations de valeur sont comptabilisées selon les principes suivants :

- pour les instruments de couverture documentés en couverture de flux futurs, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres pour la partie efficace. La partie inefficace est enregistrée en résultat ;
- pour les instruments de couverture documentés en couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

**Passifs financiers**

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe distingue trois catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique :

- les passifs financiers détenus à des fins de transactions qui sont destinés à être rachetés à court terme. C'est le cas des instruments dérivés autres que les instruments de couvertures. Ils sont évalués à la juste valeur par le résultat ;

- les passifs financiers évalués au coût amorti. Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières et des dettes commerciales ;
- les passifs financiers évalués à la juste valeur. Ce sont les instruments dérivés de couverture.

**Trésorerie nette**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Celles-ci sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférents comptabilisés en passifs financiers courants.

**Actions propres**

Les actions Fromageries Bel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comportant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

**Avantages du personnel**

L'évaluation des principaux engagements de retraite a été faite par des actuaires externes.

Les engagements à prestations définies du Groupe en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière sont déterminés en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite et par des provisions inscrites au bilan.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité, puis font l'objet d'une actualisation et sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs des régimes, ainsi que majorés/minorés des écarts actuariels et des coûts des services passés non reconnus.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses. Ils sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global ».

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont calculés sur la base du taux d'actualisation.

Les frais liés à la gestion administrative des fonds sont également enregistrés en charge.

### Paielements en actions

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Fromageries Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

### Provisions

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légal ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

### Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application d'IAS 32 « Instruments financiers – Informations à fournir et présentation », les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

Le Groupe comptabilise en capitaux propres l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

### Impôts sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, Fromageries Bel est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SAFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC et ATAD.

La loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une Contribution Économique Territoriale (CET) en remplacement de la Taxe Professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due à partir de 2010 est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits et prestations liés aux activités courantes des sociétés intégrées du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété a eu lieu ou que le service a été rendu.

### Autres charges et produits non courants

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges, y compris les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou arrêts d'activités, ainsi que les frais relatifs aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustements d'effectifs ;
- les résultats de réalisations d'actifs ;
- les dépréciations d'actifs non courants ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle courante.

### Résultat net par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net de l'exercice (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions de la société mère détenues par les sociétés du Groupe (actions d'autocontrôle).

Le résultat net dilué par action est calculé en prenant en compte les effets de tous les instruments en circulation potentiellement dilutifs, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions d'autocontrôle. Le résultat net est corrigé afin de tenir compte de l'effet net d'impôt de l'exercice des instruments dilutifs.

## NOTE 2 • Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

Aucune acquisition ni cession n'a été réalisée au cours de l'exercice 2014.

La société SICOPA a racheté 106 actions aux actionnaires minoritaires de Syraren Bel Slovensko, portant son pourcentage de détention à 99,88 % à fin décembre 2014 contre 99,87 % à fin décembre 2013.

Bel Shostka Ukraine a acheté 9 360 actions de Bel Shostka Service auprès des actionnaires minoritaires, portant ainsi son pourcentage de détention à 99,89 %, contre 99,60 % au 31 décembre 2013. De

plus, suite à l'augmentation du capital de cette société, entièrement souscrite par SICOPA, la part de détention du Groupe dans Bel Shostka Ukraine est passée à 96,92 % au 31 décembre 2014 contre 93,87 % au 31 décembre 2013.

Bel Shostka Service a par ailleurs racheté la totalité des actions propres détenues par Bel Shostka Ukraine, soit 2 002 actions, ainsi que 164 actions aux actionnaires minoritaires.

Enfin, Fromageries Bel a racheté 52 129 de ses propres actions au cours de l'année 2014, pour un montant de 14,6 millions d'euros.

## NOTE 3 • Compte de résultat

### 3.1 Information sectorielle et événements significatifs de l'exercice

Les deux indicateurs clé de suivi des performances par la Direction générale du Groupe, principal décideur opérationnel, sont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par zone géographique. Les résultats établis mensuellement par marché de destination permettent de répercuter dans les marges les effets de la volatilité des prix des matières premières et des devises dès qu'ils apparaissent, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cash flow et du bilan. Ces indicateurs de pilotage sont établis et suivis au total du Groupe.

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 2 783 millions d'euros, en progression de + 2,3 % par rapport à l'exercice précédent, dont + 3,3 % de croissance organique. Par zone géographique, il a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013	Variation totale	Dont croissance organique
Europe de l'Ouest	1 122 218	1 073 422	4,5 %	4,1 %
Europe du Nord et de l'Est	552 439	597 154	- 7,5 %	- 4,5 %
Amériques, Asie-Pacifique	418 560	417 079	0,4 %	2,4 %
Grande Afrique	287 726	271 872	5,8 %	6,6 %
Proche et Moyen-Orient	402 289	360 516	11,6 %	12,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 783 232</b>	<b>2 720 043</b>	<b>2,3 %</b>	<b>3,3 %</b>

En Europe de l'Ouest, dans un contexte économique morose et un univers concurrentiel très bataillé, les ventes ont progressé de + 4,1 % hors effet de change, grâce à l'efficacité commerciale démontrée tout au long de l'année par les équipes.

La zone Europe du Nord et de l'Est termine l'année 2014 avec une activité en retrait, reflet des difficultés d'exploitation rencontrées en Ukraine et d'un contexte commercial tendu sur certains marchés, en particulier en Allemagne.

La zone Amériques, Asie-Pacifique enregistre une nouvelle progression de ses ventes annuelles, après un dernier trimestre particulièrement dynamique. La zone commence à recueillir les fruits des repositionnements commerciaux opérés sur certains marchés.

La zone Grande Afrique poursuit également son expansion sur le trimestre et sur l'année, avec un taux de croissance de son activité toujours tonique à taux de change constants. Ces résultats traduisent la pertinence de son modèle de développement.

La zone Proche et Moyen-Orient, malgré un contexte géopolitique instable, poursuit son expansion, avec un chiffre d'affaires en croissance organique de + 12,3 % sur l'année. Cette performance remarquable traduit l'excellence des politiques commerciales mises en œuvre dans cette zone ainsi que la forte réactivité de son réseau de distribution.

Le résultat opérationnel, à 199 millions d'euros, s'inscrit en recul de 15 %. Par zone géographique, il a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013	Variation
Europe de l'Ouest	119 329	120 594	- 1,0 %
Europe du Nord et de l'Est	3 188	12 962	- 75,4 %
Amériques, Asie-Pacifique	17 060	35 622	- 52,1 %
Grande Afrique	27 725	29 653	- 6,5 %
Proche et Moyen-Orient	31 957	35 543	- 10,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>199 259</b>	<b>234 374</b>	<b>- 15,0 %</b>

Le Groupe a souffert au cours de l'exercice d'un prix moyen des matières premières en hausse et de l'évolution défavorable des parités monétaires. Les effets ont été observés dans toutes les zones géographiques du Groupe. Les ajustements tarifaires mis

en œuvre dans les marchés où cela était possible, et toutes les mesures engagées pour améliorer l'efficacité des opérations, n'ont pas suffi à couvrir totalement ces effets négatifs.

### 3.2 Charges opérationnelles par nature

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Charges de personnel	470 771	457 005
Dotations aux amortissements	86 314	77 152
Autres charges opérationnelles	2 011 589	1 945 085
<b>TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>2 568 674</b>	<b>2 479 242</b>

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières et consommables de fabrication relatives aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

### 3.3 Autres charges et produits non courants

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Résultats des cessions d'actif immobilisé	(695)	(1 668)
Coûts de réorganisation	(3 187)	(4 553)
Autres charges et produits non courants	(11 417)	(206)
<b>TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS</b>	<b>(15 299)</b>	<b>(6 427)</b>

En 2014, les autres charges et produits non courants comprennent principalement les coûts liés au prochain déménagement du siège du Groupe, tels que les amortissements des aménagements actuels ou les provisions pour doubles loyers à payer, pour un montant supérieur à une dizaine de millions d'euros. Ils comprennent également des dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations en Ukraine pour 3,2 millions d'euros (voir Note 4.3), ainsi que l'impact du changement de régimes de retraites aux Pays-Bas (voir Note 4.11.3) représentant un crédit de 5,7 millions d'euros.

En 2013, les autres charges et produits non courants comprennent une dotation aux provisions pour dépréciation des marques locales américaines pour 4,5 millions d'euros (voir Note 4.2), compensée par des reprises de provisions sur les immobilisations et les actifs circulants pour 4,2 millions d'euros sur les entités syrienne et iranienne, compte tenu de l'activité et des opérations réalisées en 2013.

Par ailleurs, les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés, principalement en France, en 2014 comme en 2013.



### 3.4 Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3 035	2 421
Coût de l'endettement financier brut	(16 744)	(19 591)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(13 709)</b>	<b>(17 170)</b>
Impact net des actualisations	(2 375)	(2 669)
Résultat de change financier	(1 182)	3 709
Autres	1 875	1 222
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(1 682)</b>	<b>2 262</b>
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>(15 391)</b>	<b>(14 908)</b>

En 2014, la baisse du coût de l'endettement financier net résulte principalement du remboursement en 2013 d'emprunts à taux élevés.

En 2013, le poste « Résultat de change financier » comprend principalement les gains de change résultant de la dépréciation de la livre syrienne et de la livre égyptienne.

Le poste « Impact net des actualisations de provisions » correspond principalement à l'actualisation des provisions nettes des rendements d'actifs sous-jacents liées aux avantages du personnel.

Le poste « Autres » dans les autres produits et charges financiers correspond principalement aux dividendes reçus.

### 3.5 Charge d'impôt

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(61 219)	(88 721)
Impôt différé	4 936	587
<b>TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT</b>	<b>(56 283)</b>	<b>(88 134)</b>

La charge d'impôt 2013 comprend une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé à l'encontre de Fromageries Bel pour l'exercice 2008. Ce redressement est contesté par le Groupe.

En 2013 et 2014, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros, soit 38 %.

Pour 2014, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 30,6 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2014	2013
<b>Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)</b>	<b>38,0 %</b>	<b>38,0 %</b>
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	- 8,0 %	- 9,6 %
Effet des changements de taux	0,2 %	- 0,2 %
Crédits d'impôt	- 1,7 %	- 2,5 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	0,0 %	- 0,4 %
Déficits fiscaux de la période non activés	0,1 %	0,1 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	2,3 %	3,7 %
Différences permanentes	0,9 %	1,0 %
Provision risque fiscal France	0,0 %	10,1 %
Autres éléments	- 1,2 %	0,0 %
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION</b>	<b>30,6 %</b>	<b>40,2 %</b>

Le poste « Effet du différentiel de taux des filiales étrangères » s'explique principalement par la part des résultats dans les pays aux taux d'imposition inférieurs à celui de la France (Maroc, Égypte, Algérie et Pays-Bas).



### 3.6 Résultat par action

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions (6 872 335 au 31 décembre 2014), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (70 800 au 31 décembre 2014).

Le résultat dilué par action est identique au résultat par action car les actions gratuites attribuées constituent un instrument anti-dilutif.

## NOTE 4 • Bilan

### 4.1 Écarts d'acquisition

La variation du poste « écarts d'acquisition » de l'exercice 2014 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>434 767</b>	<b>440 122</b>
Variation de change	5 332	(5 355)
<b>VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>440 099</b>	<b>434 767</b>
<b>Cumul des dépréciations en début de période</b>	<b>(53 593)</b>	<b>(54 626)</b>
Dépréciations		
Variation de change	4 346	1 033
<b>Cumul des dépréciations en fin de période</b>	<b>(49 247)</b>	<b>(53 593)</b>
<b>VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>390 852</b>	<b>381 174</b>

En 2014 comme en 2013, les tests de dépréciation n'ont conduit à aucune nouvelle dépréciation des écarts d'acquisition, la valeur recouvrable des autres UGT excédant leur valeur comptable.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de cinq ans ;

- coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface. Ainsi, les taux d'actualisation appliqués aux tests pour les UGT européennes – à l'exception de l'Ukraine – ont baissé de 0,5 point. Compte tenu du contexte géopolitique ukrainien, le taux d'actualisation retenu en 2014 est de 16 %, soit + 2 points par rapport à l'exercice 2013.

Les taux de croissance à long terme et le coût moyen pondéré du capital sont présentés par zone ci-après :

(en milliers d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Europe de l'Ouest	265 231	259 499	0,5 %-2 %	0,5 %-2 %	7,5 %	8 %-9 %
Europe du Nord et de l'Est	45 333	44 608	1 %-2 %	1 %-2 %	7,5 %-16 %	8 %-14 %
Amériques, Asie-Pacifique	80 225	77 004	2 %	2 %	8 %	8 %
Grande Afrique	63	63	2 %	2 %	ns	ns
Proche et Moyen-Orient	0	0	2 %	2 %	11 %	11 %-15 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>390 852</b>	<b>381 174</b>				

La sensibilité des trois paramètres suivants a été testée sur les UGT du Groupe :

- hausse de 1 point du taux d'actualisation ;
- baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme ;

- baisse de 1 point du taux de marge opérationnelle ;

Aucune dépréciation ne serait enregistrée dans les comptes du Groupe si ces hypothèses étaient retenues.

## 4.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année 2014 comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Valeur nette en début de période</b>	<b>287 976</b>	<b>295 952</b>
Acquisitions	17 273	13 734
Cessions et mises au rebut	(123)	(5)
Écarts de conversion	930	(1 145)
Amortissements et provisions	(17 784)	(20 620)
Reclassements	90	60
<b>VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>288 362</b>	<b>287 976</b>

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013
	Valeur brute	Amortissements et provisions cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	29 844	(13 724)	16 120	11 248
Marques	236 353	(17 258)	219 095	218 697
Logiciels	155 600	(102 582)	53 018	57 929
Autres	1 210	(1 081)	129	102
<b>TOTAL</b>	<b>423 007</b>	<b>(134 645)</b>	<b>288 362</b>	<b>287 976</b>

Comme en 2013, les acquisitions de l'exercice 2014 correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe.

La valeur d'utilité des marques pour les UGT concernées fait partie des éléments testés selon la méthode décrite en Note 4.1.

Au cours de l'exercice 2013, une dotation aux provisions de 4,5 millions d'euros a été enregistrée sur les marques américaines locales (voir Note 3.3) et en 2014, les tests de dépréciation n'ont conduit à aucune nouvelle dépréciation des marques.

## 4.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année 2014 comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Valeur nette en début de période</b>	<b>588 370</b>	<b>523 756</b>
Acquisitions	100 590	140 570
Cessions et mises au rebut	(1 985)	(3 130)
Écarts de conversion	21 509	(12 993)
Amortissements et provisions	(70 866)	(59 133)
Évolution du périmètre	-	5
Reclassements	(195)	(705)
<b>VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>637 423</b>	<b>588 370</b>

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013
	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	25 219	(3 125)	22 094	18 868
Constructions	343 998	(180 200)	163 798	135 603
Installations, matériels et outillage	986 690	(597 274)	389 416	298 304
Autres immobilisations corporelles	69 586	(53 581)	16 005	16 412
Immobilisations en cours	47 749	(1 639)	46 110	119 183
<b>TOTAL</b>	<b>1 473 242</b>	<b>(835 819)</b>	<b>637 423</b>	<b>588 370</b>

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production aux États-Unis, en France, aux Pays-Bas, en Algérie et au Maroc.

Sur l'exercice 2014, les tests de perte de valeur ont conduit le Groupe à compléter les provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles en Ukraine pour 3,2 millions d'euros (voir Note 3.3).

#### 4.4 Ventilation des actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013
	Coût amorti	Juste valeur	Valeur au bilan	Valeur au bilan
<b>Actifs</b>				
Actifs financiers disponibles à la vente	825	129 935	130 760	105 056
Autres actifs financiers non courants	1 587		1 587	1 130
Prêts et avances non courants	10 209		10 209	10 021
Clients et autres créances non courants	10		10	9
Clients et autres créances courants	477 546		477 546	468 037
Autres actifs financiers courants		3 000	3 000	21 446
Prêts et avances courants	788		788	520
Actifs d'impôts courants	19 908		19 908	20 461
Trésorerie et équivalents de trésorerie	309 871	201 572	511 443	490 212

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur. Ils sont détaillés en Note 4.15.

#### 4.5 Autres actifs non courants (hors impôts différés)

Les autres actifs non courants (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Actifs disponibles à la vente en début de période	105 056	73 433
Variation de juste valeur au résultat global	25 749	31 676
Autres mouvements	(45)	(53)
<b>ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>130 760</b>	<b>105 056</b>

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent 196 350 titres Unibel détenus par la société SOFICO et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre. Au 31 décembre 2014, ces titres sont valorisés au cours de clôture au 31 décembre 2014, pour un montant de 129,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, ces titres étaient valorisés au cours moyen du dernier semestre, pour un montant de 103,9 millions d'euros.

L'impact de cette revalorisation, net de l'impôt différé, a été enregistré au compte de résultat global pour un montant net de 16,9 millions d'euros (voir Note 4.9.).

## 4.6 Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Matières premières et autres approvisionnements	113 397	105 598
En-cours de production, biens et services	26 832	32 598
Produits intermédiaires, finis et marchandises	139 231	125 162
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>279 460</b>	<b>263 358</b>
<b>Provision pour dépréciation des stocks</b>	<b>(2 665)</b>	<b>(4 284)</b>
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>276 795</b>	<b>259 074</b>

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013
	Brut	Dépréciations	Net	Net
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>263 358</b>	<b>(4 284)</b>	<b>259 074</b>	<b>236 800</b>
Variation du stock brut	11 909		11 909	27 439
Variation de la provision pour dépréciation	-	1 662	1 662	886
Écarts de conversion	4 193	(43)	4 150	(6 051)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>279 460</b>	<b>(2 665)</b>	<b>276 795</b>	<b>259 074</b>

## 4.7 Clients et autres créances

Le poste « clients et autres créances » s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Clients et autres créances	482 591	473 949
Provision pour dépréciation	(5 045)	(5 912)
<b>MONTANT NET</b>	<b>477 546</b>	<b>468 037</b>

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013
	Brut	Dépréciations	Net	Net
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>473 949</b>	<b>(5 912)</b>	<b>468 037</b>	<b>447 796</b>
Mouvement de BFR	6 437		6 437	26 888
Évolution de périmètre			-	
Variation de la provision pour dépréciation		724	724	1 714
Reclassements	(1 144)		(1 144)	512
Écarts de conversion	3 349	143	3 492	(8 873)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>482 591</b>	<b>(5 045)</b>	<b>477 546</b>	<b>468 037</b>

Au 31 décembre 2014, les créances clients nettes non échues représentent 88,7 % du total, celles échues à moins de 60 jours 9,1 %, et celles échues à plus de 60 jours 2,2 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

## 4.8 Impôts différés nets

La position nette des impôts différés est passive, et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(167 630)</b>	<b>(162 802)</b>
Variations enregistrées en capitaux propres	2 307	(5 415)
Variations enregistrées en résultat	4 936	587
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(160 387)</b>	<b>(167 630)</b>

### Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Fonds de commerce	(25 364)	(20 372)
Immobilisations	(73 561)	(75 124)
Marques et concessions	(65 436)	(65 004)
Instruments financiers dérivés	5 318	(4 087)
Évaluation des titres Unibel	(43 655)	(34 789)
Pensions et autres avantages assimilés	22 175	16 865
Reports déficitaires	6 709	7 950
Autres	13 428	6 931
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(160 387)</b>	<b>(167 630)</b>
Dont :		
Impôts différés actifs	14 541	10 445
Impôts différés passifs	(174 928)	(178 075)

Le poste « Autres » est essentiellement lié à des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

### Déficits fiscaux reportables

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables ;

- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Conformément au principe de comptabilisation décrit précédemment, le montant des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables de la filiale Grupo Fromageries Bel España s'élève à 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2014, après utilisation de 0,3 million d'euros sur l'exercice et l'effet de la baisse du taux d'impôt en Espagne de 1,3 million d'euros.

Les actifs d'impôts non comptabilisés en raison des incertitudes qui pèsent sur la probabilité de récupération des déficits fiscaux reportables correspondants s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
<b>Échéancier des utilisations</b>				
< 1 an	1 018	196	128	23
> 1 an < 5 ans	5 347	1 056	5 541	1 091
> 5 ans			13 809	4 143
Sans limitation	21 883	5 468	9 023	2 254
<b>TOTAL</b>	<b>28 248</b>	<b>6 720</b>	<b>28 501</b>	<b>7 511</b>

Au 31 décembre 2014, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 3,5 millions d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

Le changement de la fiscalité en Espagne au cours de l'exercice 2014 a notamment porté sur le plafonnement de la déductibilité des pertes sur exercices antérieurs, en contrepartie d'une possibilité de récupération illimitée dans le temps des déficits reportables.

## 4.9 Informations sur le capital

Le nombre d'actions composant le capital social de Fromageries Bel s'élève à 6 872 335.

En 2014, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice et du dividende payé en mai au titre de l'exercice précédent, ainsi que des impacts des éléments enregistrés dans le compte de résultat global.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)		au 31 décembre 2014			au 31 décembre 2013
		Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie	Brut	(21 990)		(21 990)	8 765
	Effet Impôt	8 693		8 693	(3 652)
Revalorisation des actifs disponibles à la vente	Brut	25 749		25 749	31 676
	Effet Impôt	(8 865)		(8 865)	(10 902)
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraites	Brut	(19 606)	(147)	(19 753)	4 975
	Effet Impôt	5 834	44	5 878	(965)
Impact de la révision de la norme IAS 19 au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	Brut				(29 574)
	Effet Impôt				8 105
Écarts de conversion		30 232	237	30 469	(30 731)
<b>TOTAL</b>		<b>20 046</b>	<b>134</b>	<b>20 180</b>	<b>(22 303)</b>

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en Note 4.15.3.

La revalorisation des actifs disponibles à la vente concerne les titres de la société Unibel détenus par Sofico (voir Note 4.5).

Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.11.2.

Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes.

Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

### Actions propres

En 2014, 6 557 actions propres ont été distribuées et 52 129 actions propres ont fait l'objet d'un rachat. Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2014 s'élève à 70 800.

**Actions gratuites**

Le plan d'attribution d'actions gratuites 2012/2014 s'est achevé en mai 2014 avec l'attribution de 6 557 actions aux bénéficiaires.

Le plan 2013/2015 est en cours et un nouveau plan d'actions gratuites 2014/2016 a été autorisé par le Conseil d'administration du 27 août 2014.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

<b>Plans d'actions gratuites</b>				
<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Plan 2014/2016</b>	<b>Plan 2013/2015</b>	<b>Plan 2012/2014</b>	<b>Total</b>
Nombre d'actions attribuées à l'origine	5 447	5 130	7 234	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2014	5 447	4 915	6 557	
Juste valeur de l'action <i>(en euros)</i>	268	249	170	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100 %	100 %	100 %	
Période d'acquisition	2 ans	2 ans	2 ans	
Période de conservation	2 ans	2 ans	2 ans	
Montant en charges au 31 décembre 2014	239	577	190	1 006

**4.10 Provisions**

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>26 090</b>	<b>28 660</b>
Dotations	12 582	6 227
Reprises utilisées	(3 267)	(4 259)
Reprises non utilisées	(2 599)	(3 573)
Désactualisations	-	(72)
Reclassements	(291)	(118)
Écarts de conversion	94	(775)
<b>PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>32 609</b>	<b>26 090</b>
Dont part à moins d'un an	21 798	18 900

Les dotations de l'exercice concernent principalement les provisions exceptionnelles pour remise en état des aménagements actuels et doubles loyers à payer, résultant de la décision de déménagement du siège du Groupe (voir Note 3.3), classées en provisions pour autres charges dans le tableau suivant.

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2013</b>
Provisions pour Litiges	10 961	13 421
Provisions pour restructurations	599	155
Provisions pour autres charges	9 100	156
Provisions pour autres risques	11 949	12 358
<b>PROVISIONS</b>	<b>32 609</b>	<b>26 090</b>



## 4.11 Avantages du personnel

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages à long terme.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies. Pour les régimes à cotisations définies, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

### 4.11.1 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à cotisations définies)

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux. Pour ces régimes, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire.

Il existe cependant une exception aux États-Unis. En effet, Bel Brands USA cotise à un fonds multi-employeur qui par nature est un régime à prestations définies. Cependant, le gestionnaire du régime est dans l'incapacité de déterminer de manière précise

la quote-part de l'engagement propre à chaque entreprise participante au titre des droits acquis par leurs salariés actuels, leurs anciens salariés ayant des droits acquis différés et les retraités bénéficiant d'une rente viagère payée par ce fonds. Ainsi, selon les règles de la norme IAS 19, et bien que ce régime soit par nature un régime à prestations définies, la société comptabilise uniquement ses cotisations versées au fonds comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies. Bel Brands USA court le risque de devoir couvrir une partie de l'obligation en cas de sous-financement du fonds. Le montant de ce risque n'est pas connu à ce jour.

### 4.11.2 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à prestations définies)

Ces régimes sont principalement des régimes de retraite complémentaires, des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail.

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, notamment la France, l'Allemagne et les Pays-Bas, qui représentent 125,9 millions d'euros d'avantages, soit 96 % sur un total de 131,7 millions d'euros.

Les gains et pertes actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en « autres éléments du résultat global » durant la période où ils apparaissent.

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2014	Totaux 2013
Engagement brut	56 742	48 365	20 790	5 835	131 732	116 015
Juste valeur des actifs de régime	(41 563)	0	0	0	(41 563)	(43 131)
<b>ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN</b>	<b>15 179</b>	<b>48 365</b>	<b>20 790</b>	<b>5 835</b>	<b>90 169</b>	<b>72 884</b>

Les variations de l'engagement brut au titre des régimes à prestations définies sont présentées ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2014	Totaux 2013
<b>Engagement brut au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>57 169</b>	<b>36 629</b>	<b>17 554</b>	<b>4 663</b>	<b>116 015</b>	<b>118 825</b>
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	(18 272)	3 862	763	705	(12 942)	9 402
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	17 849	9 346	3 300	814	31 309	(8 532)
Écart de conversion	0	0	0	(74)	(74)	(98)
Cotisations salariales	208	0	0	0	208	128
Prestations payées sur l'exercice	(212)	(1 472)	(827)	(273)	(2 784)	(3 711)
<b>ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>56 742</b>	<b>48 365</b>	<b>20 790</b>	<b>5 835</b>	<b>131 732</b>	<b>116 015</b>

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2014	Totaux 2013
<b>Juste valeur des actifs de régime au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(43 131)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(43 131)</b>	<b>(42 735)</b>
Revenu financier sur les actifs de couverture	(882)	0	0	0	(882)	(1 423)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(11 556)	0	0	0	(11 556)	3 555
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	0	0	0	0	0	279
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice et Liquidation	16 160	0	0	0	16 160	225
Cotisations versées aux fonds	(2 154)	0	0	0	(2 154)	(3 032)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(41 563)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(41 563)</b>	<b>(43 131)</b>

En 2014, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 2,2 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2014	Totaux 2013
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1 806	2 050	180	471	4 507	5 822
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	1 413	1 242	562	158	3 375	4 068
Coût des services passés suite à une modification de régime	(5 745)	0	0	76	(5 669)	(899)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	82	0	0	0	82	268
Gains et pertes actuariels reconnus durant l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	164	570	21	0	755	143
Settlement	(15 992)	0	0	0	(15 992)	0
<b>VARIATION DES ENGAGEMENTS BRUTS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>(18 272)</b>	<b>3 862</b>	<b>763</b>	<b>705</b>	<b>(12 942)</b>	<b>9 402</b>
Revenu financier sur les actifs de couverture	(882)	0	0	0	(882)	(1 423)
Settlement	15 992				15 992	
<b>TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>(3 162)</b>	<b>3 862</b>	<b>763</b>	<b>705</b>	<b>2 168</b>	<b>7 979</b>

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2014	Totaux 2013
Gains et (pertes) actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés à l'expérience	721	1 974	(130)	154	2 719	(1 033)
Gains et (pertes) actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés au changement d'hypothèses démographiques	0	(304)	0	23	(281)	2 616
Gains et (pertes) actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés au changement d'hypothèses financières	17 128	7 676	3 430	637	28 871	(10 115)
<b>GAINS ET PERTES ACTUARIELS ENREGISTRÉS AU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>17 849</b>	<b>9 346</b>	<b>3 300</b>	<b>814</b>	<b>31 309</b>	<b>(8 532)</b>
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(11 556)	0	0	0	(11 556)	3 555
<b>TOTAL DES PRODUITS NETS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>6 293</b>	<b>9 346</b>	<b>3 300</b>	<b>814</b>	<b>19 753</b>	<b>(4 977)</b>

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les hypothèses principales utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux de croissance des salaires et l'hypothèse de mortalité pour la période postérieure à l'emploi.

En Europe, le taux d'actualisation est déterminé en utilisant l'outil de l'actuaire du Groupe. Il est basé sur une courbe analytique de taux de rendement attendu d'obligations d'entreprises privées de première catégorie, en relation avec la durée de la dette correspondante.

Europe	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Taux d'actualisation (pondéré)	1,85 %	3,25 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	2,80 %	2,75 %
Duration pondérée de l'engagement	17,3	17,7

Le taux d'actualisation est l'hypothèse financière principale dans l'évaluation de l'engagement des régimes à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les résultats. Une variation de cent points de base de ce taux par rapport à l'hypothèse centrale retenue au 31 décembre 2014 aurait pour effet les impacts suivants :

	Diminution de 100 points de base	Augmentation de 100 points de base
Impact sur l'engagement au 31 décembre 2014	19 %	- 16 %

#### 4.11.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

##### France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'industrie laitière. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Suite aux accords conclus en 2004 dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, cette indemnité est majorée de 45 %. Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle.

Ce régime n'est pas externalisé.

##### Allemagne

Il existe un régime complémentaire de retraite à prestations définies, fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003 (ces derniers bénéficiant d'un régime à cotisation définie). Ce plan prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 % et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté société plafonnée à 35 ans). Les rentes sont légalement revalorisées, de manière triennale, de l'inflation.

Ce régime n'est pas externalisé.

##### Pays-Bas

Il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies, dont un est dérivé de la convention collective de l'industrie laitière. Ces régimes prévoient le versement d'une rente viagère au moment du départ à la retraite à l'âge de 67 ans. Cette rente correspond au cumul des droits acquis pendant la période d'activité au sein de l'entreprise, revalorisé annuellement jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire. Ces régimes prévoient également le paiement d'une rente de réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité. Les régimes ne garantissent pas la revalorisation future des rentes pour les retraités actuels. Ils ne garantissent pas non plus la revalorisation future du cumul des droits acquis pour les anciens salariés ayant des droits acquis différés. Ces indexations sont conditionnées à la bonne santé financière du fonds.

Ces deux régimes sont financés par l'intermédiaire d'un fonds commun multi-employeur investi chez l'assureur Interpolis. La quote-part du fonds détenue par ces deux régimes est déterminée par l'assureur sur la base de la valeur des engagements calculés suivant des hypothèses statutaires, celles-ci étant généralement différentes des hypothèses normatives. La juste valeur des actifs de couverture aux Pays-Bas s'élève à 41,6 millions d'euros à fin 2014, contre 43,1 millions d'euros à fin 2013.

Des négociations interprofessionnelles concernant les retraites des salariés du secteur laitier ont abouti à la signature, en 2014, d'un accord, au terme duquel les régimes à prestations définies seront remplacés par un régime à cotisations définies au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ainsi, les droits acquis par les salariés au 31 décembre 2014 ont été figés, et ces régimes de retraite sont désormais fermés aux nouveaux salariés.

L'impact de ce changement de régime est enregistré en résultat non courant à hauteur de 5,7 millions d'euros (voir Note 3.3)

## 4.12 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Subventions d'investissements	16 635	15 538
Dettes au personnel	23 969	20 870
Autres	472	567
<b>TOTAL</b>	<b>41 076</b>	<b>36 975</b>

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des Comptes Épargne Temps et de la dette provisionnée pour participation aux résultats des salariés des sociétés françaises.

## 4.13 Fournisseurs et autres dettes

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>516 123</b>	<b>471 732</b>
Mouvement de BFR	(20 776)	50 791
Évolution de périmètre	-	54
Reclassements	1 444	387
Écarts de conversion	5 023	(6 841)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>501 814</b>	<b>516 123</b>

## 4.14 Endettement financier net

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Emprunt obligataire	159 437	159 320
Emprunts auprès des établissements de crédit	235 802	217 980
Dettes sur location financement	302	478
Participation des salariés	12 511	12 353
Options de vente des minoritaires	100	998
Dépôts et cautionnements	20	18
<b>Dettes à long terme</b>	<b>408 172</b>	<b>391 147</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 103	4 385
Dettes sur location financement	361	462
Participation des salariés	2 879	2 140
Billets de trésorerie	101 976	99 951
Autres emprunts et dettes	2 739	1 483
Comptes courants passif	49 300	41 892
<b>Dettes à court terme</b>	<b>162 358</b>	<b>150 313</b>
<b>DETTE FINANCIÈRE BRUTE</b>	<b>570 530</b>	<b>541 460</b>
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	8 380	4 725
Valeurs mobilières de placement	(309 871)	(338 484)
Disponibilités et intérêts courus	(201 572)	(151 727)
<b>TOTAL DISPONIBILITÉS NETTES</b>	<b>(503 063)</b>	<b>(485 486)</b>
Comptes courants actif	(8)	(1 569)
<b>TOTAL DETTE NETTE</b>	<b>67 459</b>	<b>54 405</b>

Les principales opérations de financement de l'exercice 2014 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Au 31 décembre 2014, le montant de la dette long terme émise en dollars américains s'élève à 96,8 millions d'euros.

À cette même date, les options de vente des actionnaires minoritaires de la filiale ukrainienne, incluses dans les dettes à

long terme, ont été ramenées à 0,1 million d'euros contre 1 million d'euros fin 2013. La variation de ces options de vente a été comptabilisée en contrepartie des capitaux propres.

Les comptes courants passifs concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 47,9 millions d'euros (voir Note 8.2).

#### Échéancier des dettes financières à long terme au 31 décembre 2014

(en milliers d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020 et plus	Total
Emprunt obligataire	0	0	19 934	139 503	0	159 437
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 023	529	153 632	1 866	61 752	235 802
Dettes sur location financement	100	90	67	45	0	302
Participation des salariés	3 694	1 924	3 830	3 063	0	12 511
Options de vente des minoritaires	0	0	100	0	0	100
Dépôts et cautionnements	20	0	0	0	0	20
<b>TOTAL DES DETTES À LONG TERME</b>	<b>21 837</b>	<b>2 543</b>	<b>177 563</b>	<b>144 477</b>	<b>61 752</b>	<b>408 172</b>

## 4.15 Instruments financiers

### 4.15.1 Gestion des risques de marché

Le département Trésorerie Groupe, dépendant de la Direction Financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

### 4.15.2 Gestion du risque financier et de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2014 est passive de 67,5 millions d'euros.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante des ressources Groupe est à moyen terme. Ainsi, le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme *in fine* auprès de ses banques et d'investisseurs.

Au 31 décembre 2014, le Groupe disposait de liquidités importantes :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros à date de maturité mars 2019, voire 2020 ou 2021 en cas d'extension accordée par les banques. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 102 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 160 millions d'euros, dont 20 millions d'euros maturité décembre 2018 et 140 millions d'euros maturité décembre 2019 contracté auprès d'investisseurs privés ;

- un financement sur le marché du *Schuldschein* comportant deux tranches :

- 140 millions d'euros à maturité trois ans, cinq ans, sept ans et dix ans, soit à taux variable soit à taux fixe,
- 110 millions de dollars à maturité trois ans et cinq ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Enfin, dans le cadre de la construction d'une usine aux États-Unis, le Groupe a obtenu un financement de 10 millions de dollars à taux bonifié et amortissable. Cette opération comporte deux tranches :

- 2 millions de dollars à échéance finale en octobre 2019 ;
- 8 millions de dollars à échéance finale en octobre 2024.

Le Groupe disposait également au 31 décembre 2014 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie au niveau de Fromageries Bel pour un montant de 463 millions d'euros.

Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,50 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2014, ce ratio s'élève à 0,23 contre 0,17 au 31 décembre 2013.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Fromageries Bel pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique et fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le département Trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiement intra-groupe.

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales. Pour information, les placements des filiales égyptiennes, marocaines et algériennes, qui représentent l'essentiel du cash disponible non centralisé, s'élevaient au 31 décembre 2014 à 32,0 millions d'euros.

Il peut s'avérer que certaines filiales n'aient pas d'autre alternative que de devoir recourir à des financements en devises. Dans ce cas, si la monnaie locale dévalue, la filiale devra comptabiliser des pertes financières.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme ou de dépôts à terme.

#### 4.15.3 Gestion du risque de taux de change

Le Groupe, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères. En revanche, le Groupe couvre le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

#### Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le département Trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. La Trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la rentabilité de l'entité concernée.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2014, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2016. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2014 et 2015 sont attendus sur 2015 et 2016 et impacteront les résultats de l'exercice 2015.

#### Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.

#### Situation comparative des positions de change, de taux et de matières premières

##### Valorisation des couvertures contractées par Fromageries Bel SA

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2014				Au 31 décembre 2013			
	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
<b>Change</b>	<b>(4 114)</b>	<b>(2 759)</b>	<b>(284)</b>	<b>(7 156)</b>	<b>12 874</b>	<b>4 068</b>	<b>679</b>	<b>17 621</b>
Opérationnels	(3 252)	(2 759)	(320)	(6 331)	12 838	4 068	734	17 640
Dividendes	(860)			(860)	(29)			(29)
Capex	(2)			(2)	65			65
Financements			47	47			(35)	(35)
Autres opérations			(11)	(11)			(20)	(20)
<b>Taux</b>	<b>78</b>		<b>507</b>	<b>585</b>	<b>189</b>		<b>1 554</b>	<b>1 743</b>
Cap/Floor								
Swaps de taux Euro								
Swaps de taux Dollars	78			78	189			189
Cross Currency Swaps EUR/TRY			507	507			1 554	1 554
<b>TOTAL FROMAGERIES BEL</b>	<b>(4 035)</b>	<b>(2 759)</b>	<b>223</b>	<b>(6 571)</b>	<b>13 063</b>	<b>4 068</b>	<b>2 233</b>	<b>19 364</b>

**Valorisation des couvertures contractées par les entités américaines**

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2014				Au 31 décembre 2013			
	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Matières premières	(5 103)		(1 055)	(6 158)	212	71	42	326

La valeur de marché de l'ensemble des couvertures contractées par le Groupe s'élève ainsi à 12,7 millions d'euros, enregistrés en autres passifs financiers.

Au 31 décembre 2014, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

**Portefeuille de termes adossés à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures**

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2014			
			Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	A	EURGBP	31 500	(334)	(145)	(479)
TERME	A	EURJPY	15 042	546	377	923
TERME	V	EURPLN	26 500	(158)	21	(137)
TERME	A	EURUSD	73 959	(1 439)	(2 575)	(4 014)
TERME	A	AUTRES	29 897	(51)	75	24
TERME	V	AUTRES	7 368	(24)	(42)	(66)
<b>TOTAL</b>				<b>(1 460)</b>	<b>(2 289)</b>	<b>(3 749)</b>

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : V EURPLN signifie que le Groupe est vendeur d'EUR acheteur de PLN).

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2013			
			Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	A	EURGBP	29 650	(379)	2	(377)
TERME	A	EURJPY	20 484	2 777	1 520	4 297
TERME	V	EURPLN	32 700	805	288	1 093
TERME	A	EURUSD	130 741	4 793	1 959	6 752
TERME	A	AUTRES	43 432	1 235	102	1 337
TERME	V	AUTRES	8 266	(33)	2	(31)
<b>TOTAL</b>				<b>9 198</b>	<b>3 873</b>	<b>13 071</b>

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : V EURPLN signifie que le Groupe est vendeur d'EUR acheteur de PLN).



**Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures**

		Au 31 décembre 14				
(en milliers d'euros)						
Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURGBP	45 500	-	-	154	154
Vente de Put	EURGBP	22 750	(9)	-	(275)	(284)
Achat de Call	EURJPY	10 389	254	-	146	400
Vente de Put	EURJPY	5 735	-	-	(34)	(34)
Achat de Put	EURPLN	27 000	-	-	237	237
Vente de Call	EURPLN	16 250	(10)	-	(255)	(265)
Achat de Call	EURUSD	151 174	-	-	336	336
Vente de Put	EURUSD	73 793	(2 244)	(465)	(773)	(3 482)
Achat de Call	AUTRES	41 242	313	-	282	595
Vente de Put	AUTRES	18 942	(97)	(5)	(139)	(241)
<b>TOTAL</b>			<b>(1 793)</b>	<b>(470)</b>	<b>(321)</b>	<b>(2 584)</b>

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : achat de Call EURGBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP).

**Au 31 décembre 2013**

(en milliers d'euros)						
Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURGBP	36 000	-	-	155	155
Vente de Put	EURGBP	20 000	-	-	(216)	(216)
Achat de Call	EURJPY	6 942	719	-	34	753
Vente de Put	EURJPY	3 643	-	-	(10)	(10)
Achat de Put	EURPLN	25 000	223	-	323	546
Vente de Call	EURPLN	18 500	-	-	(111)	(111)
Achat de Call	EURUSD	74 933	1 770	195	662	2 627
Vente de Put	EURUSD	39 820	-	-	(171)	(171)
Achat de Call	AUTRES	29 636	928	-	114	1 042
Vente de Put	AUTRES	17 732	-	-	(46)	(46)
<b>TOTAL</b>			<b>3 640</b>	<b>195</b>	<b>734</b>	<b>4 569</b>

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : achat de Call EURGBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP).

**Portefeuille de termes et options venant couvrir des dividendes futurs ou des opérations sur titres**

			Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
(en milliers d'euros)								
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché
Terme	A	EURGBP	2 000	(79)	(79)	1 000	(29)	(29)
Terme	A	EURUSD	6 374	(621)	(621)	-	-	-
Terme	A	AUTRES	4 750	(160)	(160)	-	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>(860)</b>	<b>(860)</b>		<b>(29)</b>	<b>(29)</b>

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

**Portefeuille de termes venant couvrir des investissements industriels futurs immobilisables**

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
			Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux Propres	Valeur de marché
Terme	A	EURUSD	300	(2)	(2)	1 000	21	21
Terme	A	AUTRES	-	-	-	1 181	44	44
<b>TOTAL</b>				<b>(2)</b>	<b>(2)</b>		<b>65</b>	<b>65</b>

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

**Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise**

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2014		
			Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Swap	V	EURGBP	6 124	36	36
Swap	A	EURJPY	8 311	(96)	(96)
Swap	V	EURPLN	5 486	56	56
Swap	V	EURUSD	5 240	5	5
Swap	V	AUTRES	15 242	48	48
Swap	A	AUTRES	1 118	(3)	(3)
<b>TOTAL</b>				<b>46</b>	<b>46</b>

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : V EURGBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme).

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2013		
			Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Swap	V	EURGBP	5 850	3	3
Swap	A	EURJPY	575	8	8
Swap	A	EURPLN	650	-	-
Swap	V	EURUSD	21 802	(49)	(49)
Swap	V	AUTRES	17 011	3	3
Swap	A	AUTRES	4 476	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>(35)</b>	<b>(35)</b>

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : V EURGBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme).

**Autres opérations ne rentrant pas dans la catégorie d'opérations de couverture**

(en milliers d'euros) Types d'opérations		Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
		Engagement	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Vente de Call	AUTRES	1 687	(11)	(11)	792	(20)	(20)
<b>TOTAL</b>			<b>(11)</b>	<b>(11)</b>		<b>(20)</b>	<b>(20)</b>

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : vente de Call EURZAR signifie que le Groupe vend un Call EUR/Put ZAR).

Le stock de couverture au 31 décembre 2013, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché positive de 12,9 millions d'euros), a été comptabilisé en résultat durant l'année 2014.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 4,1 millions d'euros.

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Une variation de 1 % à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/USD avant couverture entraînerait un impact positif de 2,3 millions d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1 % à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/GBP avant couverture entraînerait un impact positif de 0,9 million d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1 % à la hausse sur l'exposition au risque de transaction EUR/PLN avant couverture entraînerait un impact positif de 0,5 million d'euros en résultat opérationnel.

Au 31 décembre 2014, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2015 des principales devises est compris entre 80 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation

des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le département Trésorerie possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le Groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

#### 4.15.4 Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2014, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de *swaps* de taux ou de *cross currency swap* :

(en milliers d'euros)	Types d'opérations	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
			Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
	Swap emprunteur taux fixe	USD	41 183	78	36 256	189
	Cross currency swap EURTRY	TRY	7 082	507	7 456	1 554
<b>TOTAL</b>				<b>585</b>		<b>1 743</b>

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable du Groupe.

<b>Solde des couvertures en dollars</b>				
(en millions d'USD)	2015	2016	2017	2018
Swaps de taux	50	50	30	30

<b>Valeur de marché des couvertures de taux</b>		
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Dérivés Vanille	0,1	0,2
Cross currency swap EURTRY	0,5	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>0,6</b>	<b>1,7</b>

Les dérivés « Vanille » ne comprennent que des *swaps* de taux.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 0,08 million d'euros. Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était positive de 0,2 million d'euros.

Une hausse de taux de 1 %, sur toute la courbe de taux aurait un impact positif sur les capitaux propres du Groupe de 1 million d'euros.

Une baisse de taux de 1 %, sur toute la courbe de taux, aurait un impact négatif sur les capitaux propres du Groupe de 0,8 million d'euros.

## Analyse de l'endettement financier brut par nature, échéance et nature de taux au 31 décembre 2014

(en milliers d'euros)		Dettes financières brutes			Effets des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
		Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
<b>2015</b>		<b>(501)</b>	<b>(161 857)</b>	<b>(162 358)</b>	<b>(2 583)</b>	<b>2 583</b>	<b>-</b>	<b>(3 084)</b>	<b>(159 274)</b>	<b>(162 358)</b>
	Autres emprunts et dettes	-	(2 238)	(2 238)	-	-	-	-	(2 238)	(2 238)
	Billets de trésorerie	-	(101 976)	(101 976)	-	-	-	-	(101 976)	(101 976)
	Compte courant passif	-	(49 300)	(49 300)	-	-	-	-	(49 300)	(49 300)
	Dettes sur location financement	-	(361)	(361)	-	-	-	-	(361)	(361)
	Emprunts auprès des établissements de crédits	-	(5 103)	(5 103)	-	-	-	-	(5 103)	(5 103)
	Participation des salariés	-	(2 879)	(2 879)	-	-	-	-	(2 879)	(2 879)
	Swaps de taux	-	-	-	(2 583)	2 583	-	(2 583)	2 583	-
	Loan US	(501)	-	(501)	-	-	-	(501)	-	(501)
<b>2016</b>		<b>(507)</b>	<b>(21 330)</b>	<b>(21 837)</b>	<b>(20 972)</b>	<b>20 972</b>	<b>-</b>	<b>(21 479)</b>	<b>(358)</b>	<b>(21 837)</b>
	Depôt et cautionnement	-	(20)	(20)	-	-	-	-	(20)	(20)
	Dettes sur location financement	-	(100)	(100)	-	-	-	-	(100)	(100)
	Emprunts auprès des établissements de crédits	-	502	502	-	-	-	-	502	502
	Participation des salariés	-	(3 694)	(3 694)	-	-	-	-	(3 694)	(3 694)
	Swaps de taux	-	-	-	(20 972)	20 972	-	(20 972)	20 972	-
	Schuldschein EUR	-	(15 964)	(15 964)	-	-	-	-	(15 964)	(15 964)
	Schuldschein USD	-	(2 054)	(2 054)	-	-	-	-	(2 054)	(2 054)
	Loan US	(507)	-	(507)	-	-	-	(507)	-	(507)
<b>2017</b>		<b>(529)</b>	<b>(2 014)</b>	<b>(2 543)</b>			<b>-</b>	<b>(529)</b>	<b>(2 014)</b>	<b>(2 543)</b>
	Dettes sur location financement	-	(90)	(90)	-	-	-	-	(90)	(90)
	Participation des salariés	-	(1 924)	(1 924)	-	-	-	-	(1 924)	(1 924)
	Loan US	(529)	-	(529)	-	-	-	(529)	-	(529)
<b>2018</b>		<b>(31 629)</b>	<b>(145 934)</b>	<b>(177 563)</b>	<b>(24 710)</b>	<b>24 710</b>	<b>-</b>	<b>(56 339)</b>	<b>(121 224)</b>	<b>(177 563)</b>
	Autres emprunts et dettes	-	(100)	(100)	-	-	-	-	(100)	(100)
	Dettes sur location financement	-	(67)	(67)	-	-	-	-	(67)	(67)
	Emprunts auprès des établissements de crédits	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Participation des salariés	-	(3 830)	(3 830)	-	-	-	-	(3 830)	(3 830)
	Émission obligataire	(19 934)	-	(19 934)	-	-	-	(19 934)	-	(19 934)
	Swaps de taux	-	-	-	(24 710)	24 710	-	(24 710)	24 710	-
	Schuldschein EUR	-	(59 812)	(59 812)	-	-	-	-	(59 812)	(59 812)
	Schuldschein USD	(6 159)	(82 125)	(88 284)	-	-	-	(6 159)	(82 125)	(88 284)
	Schuldschein EUR	(4 984)	-	(4 984)	-	-	-	(4 984)	-	(4 984)
	Loan US	(552)	-	(552)	-	-	-	(552)	-	(552)
<b>2019</b>		<b>(141 369)</b>	<b>(3 108)</b>	<b>(144 477)</b>			<b>-</b>	<b>(141 369)</b>	<b>(3 108)</b>	<b>(144 477)</b>
	Dettes sur location financement	-	(45)	(45)	-	-	-	-	(45)	(45)
	Participation des salariés	-	(3 063)	(3 063)	-	-	-	-	(3 063)	(3 063)
	Émission obligataire	(139 503)	-	(139 503)	-	-	-	(139 503)	-	(139 503)
	Loan US	(1 866)	-	(1 866)	-	-	-	(1 866)	-	(1 866)
<b>2020</b>		<b>(22 484)</b>	<b>(16 940)</b>	<b>(39 424)</b>			<b>-</b>	<b>(22 484)</b>	<b>(16 940)</b>	<b>(39 424)</b>
	Schuldschein EUR	-	(16 940)	(16 940)	-	-	-	-	(16 940)	(16 940)
	Schuldschein EUR	(21 922)	-	(21 922)	-	-	-	(21 922)	-	(21 922)
	Loan US	(562)	-	(562)	-	-	-	(562)	-	(562)

(en milliers d'euros)		Dettes financières brutes			Effets des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
		Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
<b>2021</b>		<b>(588)</b>	-	<b>(588)</b>			-	<b>(588)</b>	-	<b>(588)</b>
	Loan US	(588)	-	(588)			-	(588)	-	(588)
<b>2022</b>		<b>(615)</b>	-	<b>(615)</b>			-	<b>(615)</b>	-	<b>(615)</b>
	Loan US	(615)	-	(615)			-	(615)	-	(615)
<b>2023</b>		<b>(20 567)</b>	-	<b>(20 567)</b>			-	<b>(20 567)</b>	-	<b>(20 567)</b>
	Schuldschein EUR	(19 924)	-	(19 924)			-	(19 924)	-	(19 924)
	Loan US	(643)	-	(643)			-	(643)	-	(643)
<b>2024</b>		<b>(558)</b>	-	<b>(558)</b>			-	<b>(558)</b>	-	<b>(558)</b>
	Loan US	(558)	-	(558)			-	(558)	-	(558)
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>(219 347)</b>	<b>(351 183)</b>	<b>(570 530)</b>	<b>(48 265)</b>	<b>48 265</b>	<b>-</b>	<b>(267 612)</b>	<b>(302 918)</b>	<b>(570 530)</b>

#### 4.15.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties

majeures » sont des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le risque de contrepartie du Groupe est non significatif et s'élève à 9 000 euros au 31 décembre 2014.

(en milliers d'euros)

<b>MTM évalué sur la base du taux sans risque <sup>(a)</sup></b>	<b>(6 656)</b>
<b>Risque de crédit Brut</b>	<b>9</b>
Dont DVA ( <i>Debt Value Adjustment</i> )	12
Dont CVA ( <i>Credit Value Adjustment</i> )	(3)
<b>MTM avec risque de crédit Brut</b>	<b>(6 647)</b>

(a) Le MTM (mark to market) comprend les intérêts courus non échus des swaps de taux et cross currency swaps.

#### 4.15.6 Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique

systématique globale de couverture de ces matières premières ; seules les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago.

Au 31 décembre 2014, Bel Brands et Bel USA avaient les positions suivantes :

#### CME Class III Milk (Lait)

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
<b>Couverture</b>				
Achat de Future	307	(865)	496	263
Achat de Call	1 376	498	1 098	1 522
Vente de Put	1 366	(3 775)	987	(491)
<b>Non-couverture</b>				
Vente de Future	-	-	145	(390)
Vente de Call	-	-	861	(512)
Achat de Put	-	-	7	1
<b>TOTAL</b>		<b>(4 143)</b>		<b>393</b>

#### CME Dry Whey (Lactoserum)

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
<b>Couverture</b>				
Achat de Future	39	(141)	11	23
Achat de Call	48	2	36	50
Vente de Put	24	(47)	36	(1)
<b>Non-couverture</b>				
Vente de Future	-	-	-	-
Vente de Call	-	-	-	-
Achat de Put	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>(186)</b>		<b>72</b>

#### CME Cash Settled Cheese (Fromage)

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
<b>Couverture</b>				
Achat de Future	237	(633)	37	5
Achat de Call	460	137	510	449
Vente de Put	460	(1 264)	510	(213)
<b>Non-couverture</b>				
Vente de Future	-	-	229	(403)
Vente de Call	-	-	480	(66)
Achat de Put	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>(1 760)</b>		<b>(228)</b>

**CME Cash Settled Butter (Beurre)**

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
<b>Couverture</b>				
Achat de Future	20	20	37	34
Achat de Call	120	122	48	66
Vente de Put	120	(212)	48	(30)
<b>Non-couverture</b>				
Vente de Future	-	-	-	-
Vente de Call	-	-	-	-
Achat de Put	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>(69)</b>		<b>70</b>

**CME Non Fat Dry Milk (Lait écrémé)**

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
<b>Couverture</b>				
Achat de Future	-	-	6	19
Achat de Call	-	-	-	-
Vente de Put	-	-	-	-
<b>Non-couverture</b>				
Vente de Future	-	-	-	-
Vente de Call	-	-	-	-
Achat de Put	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>-</b>		<b>19</b>

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 5,1 millions euros. Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était positive de 0,5 million euros.

Les valeurs de marché des couvertures sur les contrats *Whey*, *Butter* et relatifs à l'activité « Boursin » sont comptabilisées directement par le compte de résultat.

**4.15.7 Gestion du risque action**

Au 31 décembre 2014, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action. Pour la valorisation des titres Unibel, se référer à la Note 4.5.

**4.15.8 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7**

Description (en milliers d'euros)	31 décembre 2014	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés change	(7 156)		(7 156)	
Dérivés taux	585		585	
Dérivés matières premières	(6 158)	(6 158)		
<b>TOTAL CHANGE + TAUX + MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>(12 729)</b>	<b>(6 158)</b>	<b>(6 571)</b>	
OPCVM	309 871	309 871		
Term deposit	-	-		
<b>TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT</b>	<b>309 871</b>	<b>309 871</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>297 142</b>	<b>303 713</b>	<b>(6 571)</b>	



Description (en milliers d'euros)	31 décembre 2013	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés change	17 619		17 619	
Dérivés taux	1 743		1 743	
Dérivés matières premières	326	326		
<b>TOTAL CHANGE + TAUX + MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>19 688</b>	<b>326</b>	<b>19 362</b>	
OPCVM	338 433	338 433		
Term deposit	51	51		
<b>TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT</b>	<b>338 484</b>	<b>338 484</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>358 172</b>	<b>338 810</b>	<b>19 362</b>	

## NOTE 5 • Flux de trésorerie

### 5.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le poste « Variation des stocks, créances et dettes courants » s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Note	2014	2013
Variation des stocks et des provisions	4.6	(13 571)	(28 325)
Variation des créances clients et autres créances		(7 161)	(28 494)
Variation des fournisseurs et autres dettes		(16 048)	50 106
<b>VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES</b>		<b>(36 780)</b>	<b>(6 713)</b>

Les rapprochements avec les variations des postes de bilan sont les suivants :

#### Clients et autres créances

(en milliers d'euros)	Note	2014	2013
Mouvements de BFR	4.7	6 437	26 888
Dotations aux provisions	4.7	724	1 714
Retraitements des provisions sur autres créances		-	(131)
Autres		-	23
<b>VARIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES</b>		<b>7 161</b>	<b>28 494</b>

#### Fournisseurs et autres dettes

(en milliers d'euros)	Note	2014	2013
Mouvements de BFR	4.13	(20 776)	50 791
Retraitements des fournisseurs d'immobilisations		4 289	(5 059)
Retraitements des dividendes à payer		-	4 250
Autres		439	124
<b>VARIATION DES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>		<b>(16 048)</b>	<b>50 106</b>

### 5.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement les augmentations de capacité de production aux États-Unis, en France, aux Pays-Bas, en Algérie et au Maroc (voir Notes 4.2 et 4.3).

### 5.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Le poste variation des comptes courants avec les entités hors périmètre s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Variation des comptes courants avec		
Unibel	6 094	14 990
autres sociétés non consolidées	2 874	(846)
<b>TOTAL</b>	<b>8 968</b>	<b>14 144</b>

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

## NOTE 6 • Engagements financiers

### 6.1 Tableau des engagements hors bilan

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>Engagements donnés</b>	<b>140 809</b>	<b>92 423</b>
<b>Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société</b>	<b>19 514</b>	<b>17 548</b>
Garanties financières données	13 296	13 576
Autres	6 218	3 972
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur</b>	<b>121 295</b>	<b>74 875</b>
Commandes d'immobilisations	15 257	7 196
Contrats de locations simples	104 470	64 800
à moins d'un an	18 352	14 140
entre un et cinq ans	34 467	44 399
à plus de cinq ans	51 651	6 261
Autres	1 568	2 879

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>Engagements reçus</b>	<b>560 558</b>	<b>543 466</b>
<b>Engagements hors bilan reçus liés au financement de la Société</b>	<b>520 000</b>	<b>520 000</b>
Lignes de crédit reçues et non utilisées	520 000	520 000
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur</b>	<b>40 558</b>	<b>23 466</b>
Garanties financières reçues	32 858	22 233
Autres	7 700	1 233

Les garanties financières données correspondent notamment à une garantie de 4,8 millions d'euros (contre 10,9 millions d'euros au 31 décembre 2013) donnée par Fromageries Bel SA à CA Lyon Bank Ukraine pour couvrir un *Credit Facility Agreement* en faveur de deux filiales ukrainiennes consolidées.

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les 12 prochaines années pour un montant global de 67 millions d'euros.

### 6.2 Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans, et plafonné à 120 heures. Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2014 s'élève à 348 milliers d'heures.

## NOTE 7 • Litiges

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires au 31 décembre 2014.

Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées :

- les redressements acceptés donnent lieu à comptabilisation des rappels d'impôts et pénalités (par voie de provisions lorsque les montants en cause ne sont pas arrêtés définitivement) ;
- les redressements contestés sont examinés de manière très attentive et font généralement l'objet de provisions, sauf s'il apparaît clairement que la Société pourra faire valoir le bien-fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse. À ce titre, la société Fromageries Bel SA, qui a fait l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2007 et 2008, a comptabilisé sur l'exercice 2013, une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé pour l'exercice 2008. Ce redressement est contesté par le Groupe qui a décidé d'engager un recours contentieux.

## NOTE 8 • Parties liées

### 8.1 Avantages aux dirigeants

(en milliers d'euros)	2014	2013
Rémunérations et avantages en nature	6 885	5 480
Jetons de présence	217	172
<b>TOTAL AVANTAGES À COURT TERME</b>	<b>7 102</b>	<b>5 652</b>
Actions gratuites	827	529
<b>TOTAL AVANTAGES À LONG TERME</b>	<b>827</b>	<b>529</b>

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité de direction.

### 8.2 Relations avec les parties liées

(en milliers d'euros)	2014	2013
Montant des transactions	16 401	13 207
<i>Dont Unibel</i>	6 727	6 962
<i>Dont autres sociétés non consolidées</i>	9 517	6 245
Créances associées	78	1 655
Dettes et comptes courants associés	51 242	45 639
<i>Dont Unibel</i>	48 309	43 585
<i>Dont autres sociétés non consolidées</i>	2 933	2 054
Titres Unibel	129 591	103 842

Au 31 décembre 2014, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,7 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 6,5 millions de frais de personnel refacturés à Fromageries Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 12 décembre 2001 et 9,6 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, Bel China...) à Fromageries Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 47,9 millions d'euros en compte courant, contre 41,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2014, pour un montant de 129,6 millions d'euros (voir Note 4.5).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

**NOTE 9 • Événements postérieurs à la clôture**

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à signaler.

**NOTE 10 • Périmètre de consolidation**

		2014	2013
Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt et de contrôle	Pourcentage d'intérêt et de contrôle
Par intégration globale			
Fromageries Bel	France	Société mère	Société mère
Fromageries Picon	France	99,99	99,99
Fromageries Bel Production France	France	100,00	100,00
Safr	France	100,00	100,00
Sicopa	France	100,00	100,00
Sofico	France	100,00	100,00
Sopaic	France	100,00	100,00
Fromageries Boursin	France	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	100,00	100,00
SpA Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00
Bel Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00
Bel Canada	Canada	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Égypte	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese	Égypte	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00
Bel Americas Inc.	États-Unis	100,00	100,00
Bel Brands USA Inc.	États-Unis	100,00	100,00
Bel USA Inc.	États-Unis	100,00	100,00
Bel UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products Company	Iran	100,00	100,00
Bel Italia SpA	Italie	100,00	100,00
Bel Japon	Japon	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	67,99
SIEPF	Maroc	100,00	100,00
Bel Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
Bel Leerdammer B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
Bel Polska	Pologne	100,00	100,00
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	100,00
Syraren Bel Slovensko a.s.	Slovaquie	99,88	99,87
Bel Nordic AB	Suède	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00
Bel Syrie	Syrie	100,00	100,00
Bel Syry Cesko a.s.	Tchéquie	100,00	100,00
Bel Karper	Turquie	100,00	100,00
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	96,92	93,87
Bel Shostka Service	Ukraine	96,81	93,50
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	100,00
Bel Queso de Mexico	Mexique	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00
Queijo Bel Brasil	Brésil	95,00	95,00

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Fromageries BEL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1.5 de l'annexe expose notamment les règles et principes comptables relatifs aux provisions. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par le groupe et à examiner les procédures d'appréciation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 1.5 de l'annexe précise également les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 4.11 de l'annexe fournie une information appropriée.
- La société procède systématiquement, à chaque clôture annuelle, à des tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 1.5 et 4.1 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la note 4.1 donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Pierre-Marie MARTIN

**Grant Thornton**

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT



## 4.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2014

### Comptes annuels au 31 décembre 2014

#### Comptes de résultat comparés au 31 décembre 2014

(en milliers d'euros)

	Notes	2014	2013
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Ventes de marchandises		127 465	116 019
Production vendue			
Ventes		1 260 394	1 242 741
Travaux			
Prestations de services			
Produits des activités annexes		36 002	38 165
<b>TOTAL PRODUCTION VENDUE</b>		<b>1 296 396</b>	<b>1 280 906</b>
<b>MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 728 823)</b>	3	<b>1 423 861</b>	<b>1 396 926</b>
Production stockée			
En-cours de production de biens		1 222	1 724
En-cours de production de services			
Produits		6 350	4 947
<b>TOTAL PRODUCTION STOCKÉE</b>		<b>7 572</b>	<b>6 671</b>
Production immobilisée		3 924	3 600
Subventions d'exploitation		139	131
Reprises sur provisions (et amortissements)		4 728	5 353
Transferts de charges	4	23 503	17 286
Autres produits		57 339	54 711
<b>TOTAL I</b>		<b>1 521 066</b>	<b>1 484 678</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
Achats de marchandises		77 110	69 285
Variation des stocks de marchandises		5 247	1 474
<b>TOTAL COÛT D'ACHAT MARCHANDISES VENDUES</b>		<b>82 357</b>	<b>70 759</b>
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
Achats stockés d'approvisionnements			
Matières premières			1
Autres approvisionnements		1 848	1 692
Variation des stocks d'approvisionnements		1	437
Achats de sous-traitance		814 203	799 784
Achats non stockés de matières et fournitures		2 151	3 064
Services extérieurs			
Personnel extérieur	5	6 457	6 013
Loyers en crédit-bail			
Autres		417 502	413 304
<b>TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS</b>		<b>1 242 162</b>	<b>1 224 295</b>
Impôts, taxes et versements assimilés			
Sur rémunérations		3 287	2 905
Autres		9 765	9 367
<b>TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS</b>		<b>13 052</b>	<b>12 272</b>
Charges de personnel			
Salaires et traitements		77 198	72 501
Charges sociales		33 674	32 748
<b>TOTAL CHARGES DE PERSONNEL</b>	5	<b>110 872</b>	<b>105 249</b>



(en milliers d'euros)	Notes	2014	2013
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		12 901	13 194
Sur immobilisations : dotations aux provisions			
Sur actif circulant : dotations aux provisions		539	706
Pour risques et charges : dotations aux provisions		5 866	3 439
<b>TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>		<b>19 306</b>	<b>17 339</b>
Autres charges		4 955	4 352
<b>TOTAL II</b>		<b>1 472 704</b>	<b>1 434 266</b>
<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>48 362</b>	<b>50 412</b>
<b>QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN</b>			
<b>BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III</b>			
<b>PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV</b>			
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>			
De participations		65 531	79 133
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		1	149
Autres intérêts et produits assimilés		2 009	1 016
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		2 262	12 043
Différences positives de change		41 600	53 388
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		783	724
<b>TOTAL V</b>		<b>112 186</b>	<b>146 453</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>			
Dotations aux amortissements et provisions		2 713	2 291
Intérêts et charges assimilées		16 602	20 966
Différences négatives de change		32 511	49 033
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement			
<b>TOTAL VI</b>		<b>51 826</b>	<b>72 290</b>
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER (V – VI)</b>	6	<b>60 360</b>	<b>74 163</b>
<b>3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I – II + III – IV + V – VI)</b>		<b>108 722</b>	<b>124 574</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			
Sur opérations de gestion		22	85
Sur opérations en capital			
Produits des cessions d'éléments d'actif		14 158	591
Subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice		336	485
Autres			2
<b>TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL</b>		<b>14 494</b>	<b>1 078</b>
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		18 572	16 463
<b>TOTAL VII</b>		<b>33 088</b>	<b>17 626</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>			
Sur opérations de gestion		8 459	4 311
Sur opérations en capital			
Valeurs comptables des éléments immobilisés et financiers cédés		2 744	572
Autres		975	2 146
<b>TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL</b>		<b>3 719</b>	<b>2 718</b>
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Dotations aux provisions réglementées		7 420	7 490
Dotations aux amortissements et aux autres provisions		14 413	8 624
<b>TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>		<b>21 833</b>	<b>16 114</b>
<b>TOTAL VIII</b>		<b>34 011</b>	<b>23 143</b>
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)</b>	7	<b>(923)</b>	<b>(5 517)</b>
Participation des salariés aux résultats	IX	3 279	2 870
Impôts sur les bénéfices	X	6 579	32 505
<b>Total des produits (I + III + V + VII)</b>	XI	<b>1 666 340</b>	<b>1 648 757</b>
<b>Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)</b>	XII	<b>1 568 399</b>	<b>1 565 075</b>
<b>5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)</b>		<b>97 941</b>	<b>83 682</b>

## Bilans comparés au 31 décembre 2014

		2014			
			Amortissements et provisions	Net	
Actif (en milliers d'euros)	Notes	Brut			2013 Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires		70 255	50 647	19 608	24 066
Fonds commercial <sup>(a)</sup>		221 533		221 533	221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		5 265		5 265	3 223
		<b>297 053</b>	<b>50 647</b>	<b>246 406</b>	<b>248 822</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		755	369	386	387
Compte d'ordre					
Constructions		14 563	8 943	5 620	9 504
Installations techniques, matériel et outillage industriels		46 263	26 599	19 664	21 538
Autres		25 098	20 746	4 352	6 171
Immobilisations corporelles en cours		3 422		3 422	2 855
Avances et acomptes		409		409	141
		<b>90 510</b>	<b>56 657</b>	<b>33 853</b>	<b>40 596</b>
<b>Immobilisations financières <sup>(b)</sup></b>					
Participations		1 010 933	17 713	993 220	995 673
Créances rattachées à des participations		7 586	825	6 761	10 115
Autres titres immobilisés		239		239	239
Prêts		6 158	1	6 157	5 875
Autres		23 773	21	23 752	10 547
		<b>1 048 689</b>	<b>18 560</b>	<b>1 030 129</b>	<b>1 022 449</b>
<b>TOTAL I</b>	<b>9</b>	<b>1 436 252</b>	<b>125 864</b>	<b>1 310 388</b>	<b>1 311 867</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
<b>Stocks et en-cours</b>					
Matières premières et autres approvisionnements		943	24	919	840
En-cours de production (biens et services)		8 893		8 893	7 601
Produits intermédiaires et finis		13 690	22	13 668	12 672
Marchandises		4 251	20	4 231	4 027
		<b>27 777</b>	<b>66</b>	<b>27 711</b>	<b>25 140</b>
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>					
		285		285	323
<b>Créances d'exploitation <sup>(c)</sup></b>					
Créances clients et comptes rattachés		241 763	2 129	239 634	212 744
Autres	10	21 089		21 089	18 339
		<b>262 852</b>	<b>2 129</b>	<b>260 723</b>	<b>231 083</b>
<b>Créances diverses <sup>(c)</sup></b>					
	11	40 195	841	39 354	17 785
<b>Capital souscrit, appelé, non versé</b>					
<b>Valeurs mobilières de placement</b>					
	12	305 917		305 917	331 989
<b>Instruments de trésorerie</b>					
	13	4 526		4 526	23 508
<b>Disponibilités</b>					
		158 522		158 522	101 403
<b>Charges constatées d'avance et compte d'attente <sup>(c)</sup></b>					
	14	10 328		10 328	4 637
<b>TOTAL II</b>		<b>810 402</b>	<b>3 036</b>	<b>807 366</b>	<b>735 868</b>
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices III</b>					
<b>Primes de remboursement des emprunts IV</b>					
<b>Écarts de conversion Actif V</b>					
	15	2 500		2 500	3 198
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)</b>		<b>2 249 154</b>	<b>128 900</b>	<b>2 120 254</b>	<b>2 050 933</b>
<i>(a) Dont droit au bail.</i>					
<i>(b) Dont à moins d'un an (brut).</i>					
<i>(c) Dont à plus d'un an (brut).</i>					
				8 497	13 044
				1 856	2 512

Passif (en milliers d'euros)	Notes	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital (dont versé : 10 308)	17	10 308	10 308
Primes d'émission, de fusion, d'apport		22 106	22 106
Écarts de réévaluation		61	61
Réserves :			
Réserve légale		1 099	1 099
Réserves réglementées		168	168
Autres		487 657	487 656
Report à nouveau		230 262	189 290
Résultat de l'exercice		97 941	83 682
Subventions d'investissement		1 189	1 525
Provisions réglementées	18	42 478	45 608
<b>TOTAL I</b>	<b>19</b>	<b>893 269</b>	<b>841 503</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>			
Provisions pour risques		17 474	18 476
Provisions pour charges		14 837	4 390
<b>TOTAL II</b>	<b>20</b>	<b>32 311</b>	<b>22 866</b>
<b>DETTES <sup>(a)</sup></b>			
<b>Dettes financières</b>			
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts obligataires	21	160 156	160 156
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(b)</sup>	22	232 835	222 621
Emprunts et dettes financières divers	23	322 463	310 351
		<b>715 454</b>	<b>693 128</b>
<b>AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS</b>		<b>142</b>	<b>154</b>
<b>Dettes d'exploitation</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		191 299	200 000
Dettes fiscales et sociales		39 127	38 757
Autres	24	26 155	18 752
		<b>256 581</b>	<b>257 509</b>
<b>Dettes diverses</b>			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		645	688
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		769	21 522
Autres	25	209 328	190 458
		<b>210 742</b>	<b>212 668</b>
<b>INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE</b>	13	<b>8 370</b>	<b>2 344</b>
<b>PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE</b>	26	<b>386</b>	<b>19 454</b>
<b>TOTAL III</b>		<b>1 191 675</b>	<b>1 185 258</b>
<b>Écarts de conversion Passif IV</b>	<b>15</b>	<b>2 999</b>	<b>1 305</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)</b>		<b>2 120 254</b>	<b>2 050 933</b>
(a) Dont à plus d'un an.		603 649	575 211
Dont à moins d'un an.		579 270	588 248
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.		1 290	1 903

## Sommaire des notes annexes aux comptes annuels

<b>Note 1 • Règles et méthodes comptables</b>	169
<b>Note 2 • Faits marquants</b>	171
<b>Note 3 • Chiffre d'affaires</b>	172
<b>Note 4 • Transferts de charges</b>	172
<b>Note 5 • Rémunérations et effectifs</b>	172
<b>Note 6 • Résultat financier</b>	173
<b>Note 7 • Résultat exceptionnel</b>	173
<b>Note 8 • Impôts sur les bénéfices</b>	173
<b>Note 9 • Actif immobilisé</b>	175
<b>Note 10 • Autres créances d'exploitation</b>	176
<b>Note 11 • Créances diverses</b>	176
<b>Note 12 • Valeurs mobilières de placement</b>	177
<b>Note 13 • Instruments de trésorerie</b>	177
<b>Note 14 • Charges constatées d'avance</b>	177
<b>Note 15 • Écarts de conversion</b>	178
<b>Note 16 • Provisions pour dépréciation</b>	179
<b>Note 17 • Capital</b>	180
<b>Note 18 • Provisions réglementées</b>	180
<b>Note 19 • Variation des capitaux propres</b>	181
<b>Note 20 • Provisions pour risques et charges</b>	181
<b>Note 21 • Autres emprunts obligataires</b>	181
<b>Note 22 • Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit</b>	182
<b>Note 23 • Emprunts et dettes financières divers</b>	182
<b>Note 24 • Autres dettes d'exploitation</b>	182
<b>Note 25 • Autres dettes diverses</b>	182
<b>Note 26 • Produits constatés d'avance et compte d'attente</b>	182
<b>Note 27 • Incidence des évaluations fiscales dérogatoires</b>	182
<b>Note 28 • Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce</b>	183
<b>Note 29 • Engagements financiers</b>	184
<b>Note 30 • Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe</b>	190
<b>Note 31 • Événements postérieurs à la clôture</b>	190

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

### NOTE 1 • Règles et méthodes comptables

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et aux Règlements de l'Autorité des Normes Comptables.

Les règles et méthodes prescrites ont été appliquées dans le respect des principes généraux énoncés dans le Code de commerce, et, en particulier ceux de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices, d'enregistrement des éléments en comptabilité au coût historique, de prudence et de permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les différents éléments inscrits en comptabilité ont été évalués sur la base des coûts historiques à l'exception des immobilisations corporelles et financières, réévaluées dans le cadre des réévaluations légales.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

#### 1.1 Immobilisations incorporelles

Elles comprennent :

- les logiciels informatiques, amortis sur une période de cinq ans, à l'exception du projet PACE (mise en place de SAP) qui est amorti sur huit ans ;
- les fonds de commerce non amortis et soumis à des tests de dépréciation annuels, sont acquis ou reçus en apport par les sociétés du Groupe, portés à l'actif à leur prix d'acquisition ;
- les malis techniques de fusion.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées.

Il en est de même pour les frais d'établissement.

#### 1.2 Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions :	
• administratives et commerciales	40 ans
• agencements immobiliers	10 ans
Matériel et outillage	5 à 20 ans
Véhicules	4 à 15 ans
Mobilier et matériel de bureau	4 à 15 ans

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

#### 1.3 Immobilisations financières

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciations jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur cinq ans.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires à cinq ans.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des filiales.

Les actions Fromageries Bel SA acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous

cette rubrique pour leur prix d'acquisition. Une provision pour dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

## 1.4 Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués suivant les méthodes du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit...).

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser, ainsi que des stocks de travaux en cours (projets informatiques développés en interne) qui seront refacturés à ses filiales.

## 1.5 Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrecouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « créances clients et comptes rattachés ».

## 1.6 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

## 1.7 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en *Écarts de conversion* pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

## 1.8 Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

## 1.9 Engagements en matière de pensions, retraites et indemnités assimilées

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail Bel sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière).

## 1.10 Instruments financiers

De par son activité et sa présence internationale, Fromageries Bel SA est exposée au risque de fluctuation des changes.

Depuis 2002, la Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines du Groupe.

L'intégralité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couverte au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

En revanche, le risque de change sur l'investissement net dans les filiales étrangères ne fait pas l'objet de couvertures à l'exception du montant des dividendes à recevoir.

Les créances et dettes en devises figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les couvertures d'opérations déjà réalisées n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagee lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Fromageries Bel SA, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

Tous les financements de Fromageries Bel SA sont émis à taux variable.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Fromageries Bel SA a mis en place des couvertures par le biais de *swaps* de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de floor.

### 1.11 Impôt sur les bénéfices

En France, Fromageries Bel SA est à la tête du groupe fiscal constitué par les sociétés Fromageries Bel Production France, SAFR, Fromageries Picon, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC, Atad et Fromagerie Boursin.

Fromageries Bel SA, en tant que société tête de Groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale.

Les filiales intégrées constatent dans leurs comptes la charge d'impôt dont elles seraient redevables en l'absence d'intégration. Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la mère et restituées aux filiales lorsqu'elles deviennent bénéficiaires.

### 1.12 Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

## NOTE 2 • Faits marquants

### Exercice 2014

#### 2.1 Déménagement du siège

Le résultat opérationnel du Groupe est impacté par une charge de nature exceptionnelle, légèrement supérieure à dix millions d'euros, visant à couvrir les conséquences financières liées à la décision de déménagement du siège social en 2015.

### 1.13 Chiffre d'affaires

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les « autres services extérieurs ».

### 1.14 Charges de publicité

Incluses dans les « autres services extérieurs », les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

### 1.15 Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l'ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l'activité opérationnelle de la Société.

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle de la Société.

### 1.16 Recours à des estimations

En vue de l'établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions, titres de participation, et actifs incorporels, notamment).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.



**NOTE 3 • Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité, en conformité avec le Guide comptable professionnel de l'Industrie Laitière.

**Ventilation par marchés géographiques**

(en milliers d'euros)	2014	2013
France	695 039	673 434
Autres pays d'Europe	318 467	321 097
Reste du monde	410 356	402 395
	<b>1 423 861</b>	<b>1 396 926</b>

Le chiffre d'affaires est en augmentation de 1,93 % (augmentation de 3,60 % en 2013) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables – chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice –, il enregistre une augmentation de 2,16 % (augmentation de 4,64 % en 2013).

**NOTE 4 • Transferts de charges**

Les transferts de charges se composent essentiellement de frais publicitaires et de prestations distributeurs pour 13 659 milliers d'euros ainsi que de frais liés au personnel et expatriés pour 6 518 milliers d'euros.

**NOTE 5 • Rémunérations et effectifs****Rémunération des dirigeants**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	217	172

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel ; ces coûts sont refacturés à FBSA et s'élèvent pour l'année 2014 à 2 796 milliers d'euros.

**Effectif moyen**

	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'entreprise	
	2014	2013	2014	2013
Cadres	629	618	1	1
Agents de maîtrise et techniciens	281	270	6	7
Employés	77	85	3	3
Ouvriers	1	0	0	6
	<b>988</b>	<b>973</b>	<b>10</b>	<b>17</b>

**Droits individuels à la formation**

Dans le cadre du droit individuel à la formation institué par la loi n° 2004.391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le volume d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis et non exercés est de 87 940 heures au 31 décembre 2014.

**CICE**

Un produit de CICE d'un montant de 703 milliers d'euros a été comptabilisé sur l'exercice, positionné en diminution des charges de personnel.

**NOTE 6 • Résultat financier**

Le résultat financier s'explique par :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Dividendes	65 531	79 133
Autres revenus	1	149
Produits de cession de valeurs mobilières	783	724
Provisions (et reprises) pour risques de change	(1 188)	9
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres <sup>(a)</sup>	736	9 743
Produits (charges) d'intérêt	(14 592)	(19 950)
Gains (pertes) de change	9 089	4 355
	<b>60 360</b>	<b>74 163</b>

(a) Dont 10 499 milliers d'euros de reprise de provisions pour dépréciation des créances rattachées à participation Bel Rouzaneh (Iran) sur 2013.

**NOTE 7 • Résultat exceptionnel**

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Provisions réglementées	3 129	3 635
Provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(11 953)	(4 463)
Résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	11 413	21
Indemnités départs	(1 631)	(3 131)
Charges de litiges constatées	(1 384)	(3)
Autres produits exceptionnels	22	85
Mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(855)	(2 146)
Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	336	485
	<b>(923)</b>	<b>(5 517)</b>

Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles concernent essentiellement des coûts liés au déménagement du siège social planifié en 2015.

Le résultat net sur les cessions d'actifs se compose principalement d'une opération de cession interne au Groupe de titres Bel Egypt Expansion pour 10 469 milliers d'euros.

**NOTE 8 • Impôts sur les bénéfices**

Ils s'analysent en :

Impôt exigible de l'exercice qui concerne (en milliers d'euros)	2014		2013	
	Base	Montant	Base	Montant
Résultat courant	105 443	8 472	121 704	34 391
Résultat exceptionnel	(923)	(2 609)	(5 517)	(1 925)
Incidence du régime de l'intégration fiscale		716		39
		<b>6 579</b>		<b>32 505</b>

Incidences des accroissements et des allègements futurs			
Bases d'impôt	Solde au 31/12/2014	Variation année 2014	Solde au 31/12/2013
<b>ACCROISSEMENT EN BASE</b>			
Amortissements dérogatoires	40 758	(3 126)	43 884
Réévaluation	1 788	(3)	1 791
Instruments financiers	2 849	6 823	(3 974)
Autres différences temporaires	366	(310)	676
<b>TOTAL 1</b>	<b>45 761</b>	<b>3 384</b>	<b>42 377</b>
<b>ALLÈGEMENT EN BASE</b>			
Avantages au personnel	19 211	5 866	13 345
Actualisation des dépôts et cautionnements	2 413	(38)	2 451
Différence d'évaluation des stocks	1 934	1 566	368
Provision pour risques et charges	2 595	1 528	1 067
Charges non déductibles	2 457	(21)	2 478
Participation des salariés	3 360	410	2 950
Provision pour dépréciation d'actif	1 709	(483)	2 192
Retraitement de valeur sociale/fiscale sur immobilisations corporelles	3 844	3 844	
Autres différences temporaires	2 423	(80)	2 503
<b>TOTAL 2</b>	<b>39 946</b>	<b>12 592</b>	<b>27 354</b>
<b>TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE</b>	<b>5 815</b>	<b>(9 208)</b>	<b>15 023</b>
<b>ACCROISSEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ</b>	<b>1 679</b>	<b>(3 170)</b>	<b>4 849</b>

Taux effectif d'impôt 2013 = 38 %.

Taux effectif d'impôt 2014 = 38 %.

En 2014, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros, soit 38,0 %.

**NOTE 9 • Actif immobilisé**

Exercice 2014

**État de l'actif immobilisé**

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2014	Augmentations	Diminutions	Transferts	Valeur brute au 31/12/2014
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	73 860	687	6 563	2 271	70 255
Fonds commercial	221 533				221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	3 223	4 313		(2 271)	5 265
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>					
Ensembles immobiliers	15 230	99	15	4	15 318
Installations techniques, matériels et outillages	45 192	622	107	556	46 263
Autres	25 843	223	1 307	338	25 098
Immobilisations corporelles en cours	2 855	1 184		(617)	3 422
Avances et acomptes	141	549		(281)	409
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>					
Participations	1 013 386	200	2 653		1 010 933
Autres	28 359	20 659	11 262		37 756
	<b>1 429 622</b>	<b>28 536</b>	<b>21 906</b>		<b>1 436 252</b>

**État des amortissements**

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2014	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2014
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
	<b>49 793</b>	<b>7 417</b>	<b>6 564</b>	<b>50 647</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Ensembles immobiliers	5 339	3 980	8	9 312
Installations techniques, matériels et outillages	23 655	3 049	105	26 599
Autres	19 672	2 365	1 290	20 746
	<b>98 459</b>	<b>16 812</b>	<b>7 967</b>	<b>107 304</b>

**Immobilisations incorporelles**

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 039 milliers d'euros.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 2 958 milliers d'euros. Les logiciels devenus obsolètes ont été mis au rebut pour 6 563 milliers d'euros.

**Immobilisations corporelles**

La variation de ce poste de 1 249 milliers d'euros porte principalement sur l'aménagement du siège et de la Maison de la Vache qui rit à Lons-le-Saunier, ainsi que sur le renouvellement de matériel des centres de recherche.

**Immobilisations financières**

La valeur brute des participations diminue de 2 453 milliers d'euros pour s'établir à 1 010 933 milliers d'euros (voir tableau des filiales et des participations).

Cette évolution résulte :

(en milliers d'euros)

De la cession de 28 161 titres Bel Egypt Expansion	(2 653)
D'un nouveau titre Bel Vietnam	+ 150
De l'acquisition de 49 999 titres MVQR Gestion	+ 50

Pour mémoire, les titres de Bel Syrie sont dépréciés à 100 % soit 15 660 milliers d'euros ainsi que les titres de Bel Tunisie soit 2 053 milliers d'euros.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes :

Bel Karper	+ 6 761
Bel Tunisie Distribution	+ 796
Bel Rouzane Company	+ 29

Les prêts de Bel Rouzaneh (Iran) et de Bel Tunisie Distribution sont dépréciés à 100 %. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 90 946 actions propres pour une valeur de 21 743 milliers d'euros ; pour rappel, elle détient 45 374 actions propres au 31 décembre 2013 pour une valeur de 8 457 milliers d'euros.

**NOTE 10 • Autres créances d'exploitation**

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)

	2014	2013
Fournisseurs et comptes rattachés	3 639	2 039
TVA	17 335	16 091
dont remboursement de crédits de TVA demandés	3 887	3 774
Autres	115	209
	<b>21 089</b>	<b>18 339</b>

**NOTE 11 • Créances diverses**

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)

	2014	2013
Créance d'IS	2 951	1 922
Comptes courants	34 296	14 965
Comptes d'intégration fiscale	596	396
Autres	2 352	3 578
	<b>40 195</b>	<b>20 861</b>

Au 31 décembre 2014, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en milliers d'euros)	2014	2013
FBPF	13	
ATAD	1	
Bel Italia	38	
Bel Syry Cesko AS	363	3 587
Bel Tunisie		1 662
Bel Tunisie MKTG	8	6
Bel USA	11	599
Bel Polska	2	669
Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth		1 378
Bel Portugal	4 293	4 734
Bel Japon	8 414	568
Quesos Bel Mexico	817	1 222
Bel Canada	1	355
LVQR Diffusion		185
Bel Suisse	179	
Bel Brands USA	20 156	
Autres (inférieures à 1 000 milliers d'euros)		
	<b>34 296</b>	<b>14 965</b>

D'autre part, les sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale étaient redevables, au titre du solde de l'impôt sur les bénéfices, d'une somme de 597 milliers d'euros (396 milliers d'euros en 2013).

## NOTE 12 • Valeurs mobilières de placement

La trésorerie disponible est placée en valeurs mobilières dont l'évaluation, sur la base du dernier cours ou de la dernière valeur liquidative connus, s'élève à 305 917 milliers d'euros (331 989 milliers d'euros en 2013).

## NOTE 13 • Instruments de trésorerie

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif – reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice.

S'agissant d'opérations de couverture, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance et compte d'attente pour les pertes latentes ;
- produits constatés d'avance et compte d'attente pour les profits latents ;

et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

## NOTE 14 • Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance concernent l'exploitation pour 1 936 milliers d'euros (1 787 milliers d'euros en 2013) et le *Financier* pour 8 391 milliers d'euros (2 850 milliers d'euros en 2013).

**NOTE 15 • Écarts de conversion****Exercice 2014**

(en milliers d'euros)

	Montants	Différences compensées	Provision pour pertes de change <sup>(a)</sup>
<b>ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF</b>			
Sur immobilisations financières	1 006		1 006
Sur créances	163	137	26
Sur instrument de trésorerie			
Sur dettes financières			
Sur dettes	1 331	260	1 071
	<b>2 500</b>	<b>397</b>	<b>2 103</b>
<b>ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF</b>			
Sur immobilisations financières			
Sur créances	2 810	2 799	
Sur instrument de trésorerie	5	5	
Sur dettes	184	98	
	<b>2 999</b>	<b>2 902</b>	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

**Exercice 2013**

(en milliers d'euros)

	Montants	Différences compensées	Provision pour pertes de change <sup>(a)</sup>
<b>ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF</b>			
Sur immobilisations financières	1 599	193	1 406
Sur créances	1 497	1 422	75
Sur instrument de trésorerie	3	3	
Sur dettes financières			
Sur dettes	99	99	
	<b>3 198</b>	<b>1 717</b>	<b>1 481</b>
<b>ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF</b>			
Sur immobilisations financières	301	193	
Sur créances	12	10	
Sur instrument de trésorerie			
Sur dettes	992	602	
	<b>1 305</b>	<b>805</b>	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.



**NOTE 16 • Provisions pour dépréciation****Exercice 2014**

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	19 296		736	18 560
Stocks et en-cours	314	22	270	66
Clients	2 974	517	1 362	2 129
Créances diverses	3 076		2 235	841
Valeurs mobilières de placement				
	<b>27 297</b>	<b>539</b>	<b>4 603</b>	<b>23 233</b>
<i>Dont dotations et reprises :</i>				
<i>d'exploitation</i>		539	2 205	
<i>financières</i>			736	
<i>exceptionnelles</i>			1 662	

La reprise de provision de 4 603 milliers d'euros concerne Bel Tunisie Distribution pour un montant de 2 542 milliers d'euros. Elle fait suite à l'abandon de créances qui a été consenti en 2014 à cette filiale.

Le solde de reprise de provision s'explique principalement par la reprise de provision sur les créances rattachées à participation de Bel Rouzaneh pour un montant de 736 milliers d'euros, et à la différence de taux de retenue à la source sur les redevances de Bel Egypt (le taux retenu par l'Égypte est de 20 % vs un taux de convention internationale de 15 %) pour un montant de 573 milliers d'euros.

**Exercice 2013**

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	29 039	766	10 509	19 296
Stocks et en-cours	223	223	132	314
Clients	2 711	483	220	2 974
Créances diverses	1 697	1 414	35	3 076
Valeurs mobilières de placement				
	<b>35 307</b>	<b>2 886</b>	<b>10 896</b>	<b>27 297</b>
<i>Dont dotations et reprises :</i>				
<i>d'exploitation</i>		706	352	
<i>financières</i>		766	10 509	
<i>exceptionnelles</i>		1 414	35	

La provision pour dépréciation sur immobilisations financières porte sur les créances rattachées à participation de Bel Rouzaneh à hauteur de 766 milliers d'euros. La reprise de provisions de 10 509 milliers d'euros concerne les créances rattachées à participation pour 10 499 milliers d'euros (reprise de la provision 2012 de Bel Rouzaneh) et les titres Parmalat pour 10 milliers d'euros.

La dotation pour dépréciation des créances diverses d'un montant de 1 414 milliers d'euros est relative à la différence de taux de retenue à la source sur les redevances de Bel Egypt (le taux retenu par l'Égypte est de 20 % vs un taux de convention internationale de 15 %).

**NOTE 17 • Capital**

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euro dont 90 946 étaient détenues par l'entreprise à la date du 31 décembre 2014 (6 557 actions ont été attribuées en mai 2014 au titre du plan biennal 2012-2014, donnant droit à 13 352 908 droits de vote exerçables en Assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2014, on dénombre 6 480 573 droits de vote double exerçables en Assemblée.

**NOTE 18 • Provisions réglementées**

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

**Exercice 2014**

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	43 884	7 419	10 546	40 758
Provision spéciale de réévaluation <sup>(a)</sup>	17		3	13
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
	<b>45 608</b>	<b>7 419</b>	<b>10 549</b>	<b>42 478</b>

(a) Concerne uniquement le poste « Constructions ».

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

**Exercice 2013**

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	47 514	7 490	11 120	43 884
Provision spéciale de réévaluation <sup>(a)</sup>	22		5	17
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
	<b>49 243</b>	<b>7 490</b>	<b>11 125</b>	<b>45 608</b>

(a) Concerne uniquement le poste « Constructions ».

**NOTE 19 • Variation des capitaux propres**

(en milliers d'euros)

<b>Capitaux propres au 31 décembre 2012</b>	<b>804 613</b>
Écarts de réévaluation	(3)
Dividendes (AG mixte du 16 mai 2013)	(42 952)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	283
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(485)
Provisions réglementées	(3 635)
Résultat de l'exercice	83 682
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2013</b>	<b>841 503</b>
Écarts de réévaluation	(1)
Dividendes (AG mixte du 14 mai 2014)	(42 952)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	243
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(336)
Provisions réglementées	(3 129)
Résultat de l'exercice	97 941
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>893 269</b>

**NOTE 20 • Provisions pour risques et charges**

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises		Montant à la fin de l'exercice
			Utilisées	Devenues sans objet	
Litiges et risques	15 447	1 819	1 828	3 254	12 184
Pertes de change	1 526	2 713	1 526		2 713
Restructuration		437			437
Retenues à la source	1 503	2 323	1 250		2 576
Plan d'action gratuite	3 616	2 672	1 752		4 536
Autres	774	9 184	94		9 864
	<b>22 866</b>	<b>19 148</b>	<b>6 450</b>	<b>3 254</b>	<b>32 310</b>
<i>Dont dotations et reprises :</i>					
<i>d'exploitation</i>		5 866	3 096		
<i>financières</i>		2 713	1 526		
<i>exceptionnelles</i>		10 569	1 828	3 254	

Les dotations de l'exercice concernent, pour l'essentiel, des provisions pour litiges commerciaux et charges exceptionnelles visant à couvrir les conséquences financières liées à la décision de déménagement du siège social en 2015.

**NOTE 21 • Autres emprunts obligataires**

Deux emprunts obligataires ont été contractés en 2012, un premier de 140 000 milliers d'euros à échéance du 20 décembre 2019, le second de 20 000 milliers d'euros à échéance du 20 décembre 2018, hors intérêts courus non échus de 156 milliers d'euros. Ces deux emprunts, souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

**NOTE 22 • Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit**

Une opération de financement sur le marché du *Schuldschein* constitue l'essentiel de ce poste. Cette opération comporte plusieurs tranches :

- 140 000 milliers d'euros : trois ans, cinq ans, dix ans, soit à taux variable soit à taux fixe ;

- 110 000 milliers de dollars (90 602 milliers d'euros) : trois ans et cinq ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Ces montants sont hors intérêts courus non échus de 941 milliers d'euros.

**NOTE 23 • Emprunts et dettes financières divers**

L'essentiel de ce poste est constitué de dettes rattachées à des participations avec Grupo Fromageries Bel España pour un montant de 107 001 milliers d'euros – intérêts courus inclus (100 628 milliers d'euros en 2013), Bel Belgique pour un montant de 90 419 milliers d'euros – intérêts courus inclus (80 404 milliers d'euros en 2013), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour

un montant de 15 982 milliers d'euros – intérêts courus inclus (23 226 milliers d'euros en 2013) – ainsi que du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 102 000 milliers d'euros (100 000 milliers d'euros en 2013), et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 6 552 milliers d'euros – intérêts courus inclus (6 092 milliers d'euros en 2013).

**NOTE 24 • Autres dettes d'exploitation**

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés, pour 26 155 milliers d'euros (18 752 milliers d'euros en 2013), constituent l'ensemble de ce poste.

**NOTE 25 • Autres dettes diverses**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	203 699	181 982
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	674	2 364
Dettes provisionnées pour participation des salariés aux résultats	3 366	2 950
Autres	1 589	3 162
	<b>209 328</b>	<b>190 458</b>

**NOTE 26 • Produits constatés d'avance et compte d'attente**

Le compte de valorisation des dérivés de bilan (cf. Note 13), qui présente un solde de 352 milliers d'euros, constitue la majeure partie du poste.

**NOTE 27 • Incidence des évaluations fiscales dérogatoires**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat net de l'exercice	97 941	83 682
Impôts sur les bénéfices	6 579	32 505
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>97 941</b>	<b>116 187</b>
Variation des provisions réglementées	(3 129)	(3 635)
<b>RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)</b>	<b>94 812</b>	<b>112 552</b>

**NOTE 28 • Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce****Produits à recevoir**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2013</b>
Créances clients et comptes rattachés	7 716	5 292
Autres créances d'exploitation	15 015	12 227
Créances diverses	194	347
Disponibilités	85	69
	<b>23 010</b>	<b>17 935</b>

**Charges à payer**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2013</b>
Emprunts obligataires	156	156
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	943	955
Emprunts et dettes financières divers	543	1 149
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	79 888	72 672
Dettes fiscales et sociales	32 231	32 152
Autres dettes d'exploitation	25 909	18 320
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	151	550
Autres dettes diverses	345	1 981
	<b>140 166</b>	<b>127 935</b>

**Créances et dettes représentées par des effets de commerce**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2013</b>
Créances clients et comptes rattachés	5 833	6 488
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		

La Société n'effectue pas de paiement par effet de commerce, elle s'acquitte de ses dettes par virements bancaires.

**NOTE 29 • Engagements financiers**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>		
Cautions bancaires	3 605	2 013
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzane et Bel Australia)	761	
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...	1 472	1 371
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 29.1 ci-dessous)	19 211	13 345
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine et Bel Shostka Service)	4 807	10 877
	<b>29 856</b>	<b>27 606</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>		
Lignes de crédit syndiqué (cf. Note 29.2 ci-dessous)	520 000	520 000
Cautions sur créances clients Export	25 564	18 670
Garantie de bonne exécution de contrat		175
	<b>545 564</b>	<b>538 845</b>
<b>ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVICES ET CRÉDIT-BAIL)</b>		
<b>Locations immobilières (cf. Note 29.3 ci-dessous)</b>	<b>72 342</b>	<b>39 816</b>
À moins d'un an	8 399	
De un à cinq ans	16 772	
Supérieur à cinq ans	47 171	
<b>Locations mobilières</b>	<b>1 200</b>	<b>1 622</b>
À moins d'un an	698	
De un à cinq ans	502	
Supérieur à cinq ans		
<b>Commandes d'immobilisations</b>	<b>1 620</b>	<b>553</b>
<b>Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 29.4 ci-dessous)</b>	<b>1 451</b>	<b>1 362</b>
	<b>76 613</b>	<b>43 353</b>

**29.1 Engagements de retraite et avantages similaires**

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
  - 64 ans pour les cadres,
  - 62 ans pour les techniciens et agents de maîtrise,
  - 62 ans pour les autres catégories de personnels.

- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
  - 2014 : 1,85 % nominal dont inflation de 2,00 %,
  - 2013 : 3,25 % nominal dont inflation de 2,00 %.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

## 29.2 Instruments financiers

### 29.2.1 Gestion des risques de marché

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

### 29.2.2 Gestion du risque de liquidité

Au 31 décembre 2014, le Groupe disposait de liquidités importantes :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros à date de maturité mars 2019, voire 2020 ou 2021 en cas d'extension accordée par les banques. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 102 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 160 millions d'euros, dont 20 millions d'euros maturité décembre 2018 et 140 millions d'euros maturité décembre 2019, contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein* comportant deux tranches :
  - 140 millions d'euros à maturité trois ans, cinq ans, sept ans et dix ans, soit à taux variable soit à taux fixe,
  - 110 millions de dollars à maturité trois ans et cinq ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Fromageries Bel SA s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,50 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Fromageries Bel SA pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique et fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiements intragroupe.

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales

Cependant, il peut s'avérer que certaines filiales n'aient pas d'autres alternatives que de devoir recourir à des financements en devises. Dans ce cas si la monnaie locale dévalue, la filiale devra comptabiliser des pertes financières.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme ou de dépôts à terme.

### 29.2.3 Gestion du risque de taux de change

Fromageries Bel SA, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change. La Société est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable (importations, exportations, transactions financières).

#### Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. Fromageries Bel porte la Trésorerie du Groupe et fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2014, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2016. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2014 et 2015 sont attendus sur 2015 et 2016 et impacteront les résultats de l'exercice 2015.

#### Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, Fromageries Bel SA recalcule ses expositions nettes en devises. Fromageries Bel SA utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.



Au 31 décembre 2014, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

#### Portefeuille de termes adossés à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	A	EURGBP	31 500	(479)	29 650	(377)
Terme	A	EURJPY	15 042	923	20 484	4 297
Terme	V	EURPLN	26 500	(137)	32 700	1 093
Terme	A	EURUSD	73 959	(4 014)	130 741	6 752
Terme	A	AUTRES	29 897	24	43 432	1 337
Terme	V	AUTRES	7 368	(66)	8 266	(31)
<b>TOTAL</b>			<b>(3 749)</b>		<b>13 071</b>	

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : V EURPLN signifie que le Groupe est vendeur de PLN acheteur d'EUR).

#### Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Achat de Call	EURGBP	45 500	154	36 000	155
Vente de Put	EURGBP	22 750	(284)	20 000	(216)
Achat de Call	EURJPY	10 389	400	6 942	753
Vente de Put	EURJPY	5 735	(34)	3 643	(10)
Achat de Put	EURPLN	27 000	237	25 000	546
Vente de Call	EURPLN	16 250	(265)	18 500	(111)
Achat de Call	EURUSD	151 174	336	74 933	2 627
Vente de Put	EURUSD	73 793	(3 482)	39 820	(171)
Achat de Call	AUTRES	41 242	595	29 636	1 042
Vente de Put	AUTRES	18 942	(241)	17 732	(46)
<b>TOTAL</b>		<b>(2 584)</b>		<b>4 569</b>	

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : Achat de Call EURGBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP).

## Portefeuille de termes mis en place avec les filiales du Groupe

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Entité	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
				Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	A	DKKSEK	Bel Nordic	689	51	404	7
Terme	V	EURCAD	Bel Canada	555	(3)	-	-
Terme	V	EURCHF	Bel Suisse	-	-	300	(55)
Terme	V	EURCZK	Bel Syry Cesko	639	(40)	2 166	(172)
Terme	V	EURGBP	Bel UK	8 000	777	4 651	(78)
Terme	A	EURPLN	Bel Polska	2 408	34	5 513	(6)
Terme	V	EURSEK	Bel Nordic	1 500	(103)	450	(8)
Terme	V	EURUSD	Bel Brands USA	1 041	72	4 282	(266)
Terme	V	EURUSD	Bel USA	171	16	3 895	280
Terme	A	NOKSEK	Bel Nordic	231	(10)	-	-
Terme	V	USDCAD	Bel Canada	968	(98)	-	-
Terme	V	CHFUSD	Bel Brands USA	-	-	1 181	(44)
Terme	V	EURJPY	Bel Japon	5 077	(568)	-	-
Terme	V	EURGBP	SICOPA	2 000	79	1 000	29
Terme	V	EURCAD	SICOPA	4 750	144	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>351</b>		<b>(313)</b>	

Fromageries Bel SA garantit les flux en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de change annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de Fromageries Bel SA avec ses filiales au 31 décembre 2014 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2014 et encaissé sur 2015.

## Portefeuille de termes et options venant couvrir des dividendes futurs ou des opérations sur titres

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	A	EURGBP	2 000	(79)	1 000	(29)
Terme	A	EURUSD	6 374	(621)	-	-
Terme	A	AUTRES	4 750	(160)	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>(860)</b>	<b>(29)</b>	

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

## Portefeuille de termes venant couvrir des investissements industriels futurs immobilisables

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	A	EURUSD	300	(2)	1 000	21
Terme	A	AUTRES	-	-	1 181	44
<b>TOTAL</b>				<b>(2)</b>	<b>65</b>	

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

**Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise**

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
SWAP	V	EURGBP	6 124	36	5 850	3
SWAP	A	EURJPY	8 311	(96)	575	8
SWAP	V	EURPLN	5 486	56	-	-
SWAP	A	EURPLN	-	-	650	-
SWAP	V	EURUSD	5 240	5	21 802	(49)
SWAP	V	AUTRES	15 242	48	17 011	3
SWAP	A	AUTRES	1 118	(3)	4 476	-
<b>TOTAL</b>			<b>46</b>		<b>(35)</b>	

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : V EURGBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme).

**Autres opérations ne rentrant pas dans la catégorie d'opérations de couverture**

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Vente de Call	AUTRES	1 687	(11)	792	(20)
<b>TOTAL</b>		<b>(11)</b>		<b>(20)</b>	

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. : Vente de Call EURZAR signifie que le Groupe vend un Call EUR/Put ZAR).

Le dollar US et le yen sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour Fromageries Bel. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2014, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2015 des principales devises est compris entre 80 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées,

à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, Fromageries Bel SA fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

**29.2.4 Gestion du risque de taux**

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel SA, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2014, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou de *cross currency swap* :

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
		Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Swap emprunteur taux fixe	USD	41 183	78	36 256	189
Cross currency swap EURTRY	TRY	7 082	507	7 456	1 554
<b>TOTAL</b>		<b>585</b>		<b>1 743</b>	

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable de Fromageries Bel SA.

**Solde des couvertures en dollars**

(en millions d'USD)	2015	2016	2017	2018
Swaps de taux	50	50	30	30

**Valeur de marché des couvertures de taux**

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Dérivés Vanille	0,1	0,2
Cross currency swap EURTRY	0,5	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>0,6</b>	<b>1,7</b>

Les dérivés « Vanille » ne comprennent que des swaps de taux.

**29.2.5 Gestion du risque de contrepartie**

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le risque de contrepartie de Fromageries Bel SA est non significatif et s'élève à 9 000 euros au 31 décembre 2014.

**29.2.6 Gestion du risque action**

Au 31 décembre 2014, Fromageries Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

**29.3 Locations immobilières**

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les 12 prochaines années pour un montant global de 67 millions d'euros.

**29.4 Plan d'attribution d'actions gratuites existantes**

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs et la provision constituée pour 4 536 milliers d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en milliers d'euros)	Plan 2014 cash	Plan 2014 actions	Plan 2013 cash	Plan 2013 actions	Total
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2014	6 100	5 447	4 862	4 915	
Valeur de l'action (en euros)	285,80	183,99	258,66	185,33	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	100	100	
Montant en charges en 2013			1 326	538	1 864
Montant en charges en 2014	1 891	658	(104)	227	2 672

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2013 de Fromageries Bel SA pour un montant de 898 milliers d'euros, représentant 4 538 actions, et la provision relative au plan cash 2014 de Fromageries Bel SA pour un montant de 316 milliers d'euros, représentant 4 338 actions.

**29.5 Autres engagements****Procès et litiges**

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions.

Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

**NOTE 30 • Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe**

Les comptes de Fromageries Bel SA, société mère du Groupe Bel, sont inclus dans la consolidation du groupe Unibel.

**NOTE 31 • Événements postérieurs à la clôture**

Pas d'événement significatif à signaler.

**État des échéances des créances et des dettes**

Rubriques et postes <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	Échéance	
		à 1 an au +	à + d'1 an <sup>(e)</sup>
<b>CRÉANCES</b>			
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	7 586	7 586	
Prêts <sup>(a)</sup>	6 159		6 159
Autres	24 011	911	23 100
<b>Créances de l'actif circulant</b>			
Créances clients et comptes rattachés	241 763	241 763	
Autres	61 570	61 570	
Charges constatées d'avance	10 328	8 472	1 856
	<b>351 417</b>	<b>320 302</b>	<b>31 115</b>
<b>DETTES</b>			
Autres emprunts obligataires <sup>(b)</sup>	160 156	156	160 000
Emprunts <sup>(b)</sup> et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(c)</sup>	231 893	1 291	230 602
Emprunts et dettes financières divers <sup>(b)*</sup>	323 405	120 595	202 810
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	191 298	191 298	
Dettes fiscales et sociales	39 128	32 257	6 871
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	645	645	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	769	769	
Autres dettes <sup>(d), (e)</sup>	235 625	232 259	3 366
Produits constatés d'avance			
	<b>1 182 919</b>	<b>579 270</b>	<b>603 649</b>
(a) Prêts accordés en cours d'exercice	283		
Prêts récupérés en cours d'exercice			
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice	373 060		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	361 152		
(c) dont :			
- à deux ans au maximum à l'origine	1 291		
- à plus de deux ans à l'origine	230 602		
(d) Dont envers les associés (poste : autres dettes)	204 374		
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de cinq ans	3 366		
* Dont billets de trésorerie de 102 000.			

## Éléments concernant les entreprises liées et les participations

## Montants concernant les entreprises

(en milliers d'euros)

liées

avec lesquelles la Société  
à un lien de participation**POSTES**

Participations	993 220
Créances rattachées à des participations	6 761
Autres titres immobilisés	21 743
Prêts	
Autres immobilisations financières	
Créances clients et comptes rattachés	81 875
Autres créances	36 460
Capital souscrit appelé non versé	
Emprunts et dettes financières divers	213 910
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	91 775
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	205 378
Produits de participation	65 531
Autres produits financiers	845
Charges financières	2 835

4

Transactions avec des parties liées :

**Convention de trésorerie avec la société Unibel**

Au 31 décembre 2014 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 47 934 milliers d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 120 points de

base, a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2014 de 527 milliers d'euros.

**Convention de prestations de services avec la société Unibel**

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 6 473 milliers d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2014.

## Tableau des filiales et des participations

Sociétés	(en milliers de devises)			(en milliers d'euros)				
	Capital <sup>(a)</sup>	Capitaux propres autres que le capital <sup>(a)</sup>	% Capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société non remboursés	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la Société	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette			
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS								
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la Société)								
Françaises								
Fromageries Picon – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	600 EUR	4 493 EUR	99,975	5 638	5 638			2 999
Fromageries Bel Production France – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	48 917 EUR	129 170 EUR	100,000	132 209	132 209			14 543
Société Anonyme des Fermiers Réunis – 12 cours Louis Lumière – 94306 Vincennes	7 200 EUR	10 914 EUR	99,848	18 118	18 118			908
SOFICO – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	2 339 EUR	8 444 EUR	99,965	2 376	2 376			961
Fromagerie Boursin SAS – Route de St-Aquilin – 27120 Croisy-sur-Eure	2 825 EUR	17 990 EUR	100,000	23 630	23 630			1 112
SICOPA – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	591 402 EUR	344 117 EUR	100,000	780 174	780 174			32 330
LVQR Diffusion – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	50 EUR	140 EUR	100,000	50	50			
MVQR Gestion – 25 rue Richebourg – 39000 Lons-le-Saunier	50 EUR		99,998	50	50			
Étrangères								
Bel Tunisie – Tunis/Tunisie	3 000 TND	(7 695 TND)*	99,000	2 053	0			
Bel Syrie – Damas/Syrie	1 045 000 SYP	(258 318 SYP)	99,976	15 660	0			1 476
Bel Algérie SpA – Alger/Algérie	2 358 693 DZD	4 309 672 DZD	99,023	21 170	21 170		38 922	5 087
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX								
Filiales non reprises au paragraphe I								
a) Filiales françaises (ensemble)				102	102	1		
b) Filiales étrangères (ensemble)				9 703	9 703	817	16 370	5 329
Participations non reprises au paragraphe I								
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)								
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)								

(a) Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

\* Donnée 2008.



**Inventaire des valeurs mobilières et titres de participation détenus**

		Valeur nette au bilan	Valeur nette au bilan
		2014	2013
<i>(en milliers d'euros)</i>			
<b>PARTICIPATIONS</b>			
<b>Françaises</b>			
3 706 666	Fromageries Boursin SAS	23 630	23 630
239 635	Société anonyme des fermiers réunis (SAFR)	18 118	18 118
	Société industrielle commerciale et de participation (SICOPA)		
39 426 793		780 174	780 174
132 208 521	Fromageries Bel Production France	132 209	132 209
155 865	Société financière et commerciale (SOFICO)	2 376	2 376
19 995	Fromageries Picon	5 638	5 638
2 377	ATAD	83	83
999	Société des produits laitiers (SPL)	15	15
3 333	LVQR Diffusion	50	50
49 999	MVQR Destion	50	
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		4	4
		<b>962 347</b>	<b>962 297</b>
<b>Étrangères</b>			
94 796	Bel Egypt Expansion for Cheese Production	8 931	11 584
2 335 653	Bel Algérie SpA	21 170	21 170
594	Bel Tunisie		
1 044 745	Bel Syrie		
9	Bel Vietnam	770	620
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		2	2
		<b>30 873</b>	<b>33 376</b>
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>		<b>993 220</b>	<b>995 673</b>
<b>AUTRES TITRES IMMOBILISÉS</b>			
<b>Français</b>			
5 162	Lactoserum France	140	140
1 120	Sogal-Socamuel	17	17
90 946	Fromageries Bel	21 743	8 457
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		25	25
		<b>21 925</b>	<b>8 639</b>
<b>Étrangers</b>			
26 044	Parmalat	56	56
		<b>56</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS</b>		<b>21 981</b>	<b>8 695</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>		<b>305 917</b>	<b>331 989</b>

**Résultats (et autres éléments caractéristiques) de la Société au cours des cinq derniers exercices (Articles R. 225-81, R. 225-83 & R. 225-102 du Code de commerce)**

Nature des indications	2010	2011	2012	2013	2014
<b>I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503
Nombre des actions ordinaires existantes	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335
<b>II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 233 264 948	1 323 239 235	1 348 442 118	1 396 926 890	1 423 861 417
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	100 988 662	68 029 363	82 403 232	120 942 743	126 089 383
Impôts sur les bénéfices	7 015 905	2 110 277	5 375 821	32 504 903	6 579 315
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 751 841	1 473 720	3 170 277	2 870 214	3 279 297
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	79 001 885	61 536 908 <sup>(a)</sup>	30 085 250	83 681 844	97 941 058 <sup>(b)</sup>
Résultat distribué	41 234 010*	34 361 675*	42 952 094*	42 952 094*	42 952 094
<b>III. RÉSULTATS PAR ACTION</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	13,27	9,38	10,75	12,45	16,91
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	11,50	8,95	4,38	12,18	14,25
Dividende attribué à chaque action	6,00	5,00	6,25	6,25	6,25
<b>IV. PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	861	884	944	973	988
Montant de la masse salariale de l'exercice	60 242 143	67 262 028	68 690 186	70 028 440	72 600 991
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	26 885 774	31 461 689	33 097 576	35 220 021	38 271 055

\* Montant théorique car les actions propres détenues par la Société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

(a) Montant modifié par rapport au DDR de 2011.

(b) Les données 2014 sont provisoires.

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Fromageries BEL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### *I. Opinion sur les comptes annuels*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### *II. Justification des appréciations*

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2014 s'établit à 993 millions d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la Note 1.3 de l'annexe.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.

- Par ailleurs, conformément à la Note 1.8 de l'annexe, votre société procède à des estimations comptables notamment pour prendre en compte les risques liés aux litiges ou contentieux.

Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la société, des données et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, revu les calculs effectués par la société et examiné les procédures d'approbation de ces estimations par la direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Pierre-Marie MARTIN

**Grant Thornton**

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT

## 4.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

### Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les **Commissaires aux comptes titulaires** sont :

**Société Deloitte & Associés**, représentée par Monsieur Pierre-Marie Martin

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine

La société Deloitte Touche Tohmatsu, devenue Deloitte & Associés en 2005, a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

**Société Grant Thornton**, représentée par Monsieur Vincent Frambourt

100, rue de Courcelles – 75017 Paris

La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

Les **Commissaires aux comptes suppléants** sont :

**Société Bureau d'Études Administratives Sociales et Comptables (BEAS)**

7/9, Villa Houssay – 92200 Neuilly-sur-Seine

La société BEAS a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Le mandat de la société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte & Associés a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

**L'Institut de Gestion et d'Expertise Comptable (IGEC)**

3, rue Léon Jost – 75017 Paris

La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010, pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société IGEC est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

### Information concernant les démissions ou les non renouvellements des contrôleurs légaux

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2014.

## Honoraires des Commissaires aux comptes et membres de leur réseau

	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
(en milliers d'euros)								
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	181	198	27 %	27 %	189	182	28 %	26 %
• Filiales intégrées globalement	419	385	61 %	53 %	411	421	60 %	62 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissaire aux comptes								
• Émetteur	57	113	8 %	16 %	34	60	5 %	9 %
• Filiales intégrées globalement	2							
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>659</b>	<b>696</b>	<b>96 %</b>	<b>96 %</b>	<b>634</b>	<b>663</b>	<b>93 %</b>	<b>97 %</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridiques, fiscal, social	30	28	4 %	4 %	25	10	3 %	2 %
Autres					26	9	4 %	1 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>4 %</b>	<b>4 %</b>	<b>51</b>	<b>19</b>	<b>7 %</b>	<b>3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>689</b>	<b>724</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>685</b>	<b>682</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 4.6 Vérification des informations financières annuelles

### 4.6.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques

Se reporter aux Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2014, figurant respectivement aux paragraphes 4.5.1 et 4.5.2 du présent document de référence.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document de référence conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2014 sous le numéro D14-0280 respectivement aux paragraphes 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2013 » et 4.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2013 » ;
- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013 sous le numéro D.13-0294 respectivement aux paragraphes 20.3.1.2. « Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2012 » et 20.3.2.2. « Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2012 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et sur le site de la Société ([www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)).

### 4.6.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

#### Dans les comptes consolidés

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 15 964 000 euros pour l'exercice 2014.

#### Dans les comptes annuels

Les tableaux suivants présentent la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance :

Au 31 décembre 2014 (en euros)				
Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
5 339 797	95 983 595	9 760 070	280 356	111 363 818

En application des articles 223 *quater* et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 340 025 euros et l'impôt correspondant à 129 210 euros.

Au 31 décembre 2013 (en euros)				
Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
10 958 734	110 564 009	6 099 176	0	127 621 919

### 4.6.3 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

## 4.7 Date des dernières informations financières

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2014.

## 4.8 Informations financières intermédiaires et autres

### 4.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

Néant

### 4.8.2 Informations financières intermédiaires

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2014 n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

## 4.9 Politique de distribution de dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les Fromageries Bel ont distribué les dividendes unitaires suivants :

(en euros par action)	2010	2011	2012	2013	2014 (soumis à l'AGM du 12 mai 2015)
Dividende net	6,00	5,00	6,25	6,25	6,25

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du mardi 12 mai 2015 de procéder au titre de l'exercice 2014 au paiement d'un dividende de 6,25 euros par action. Cette distribution sera effectuée le mercredi 20 mai 2015.

Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte.

## 4.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au paragraphe 1.6.5 « Risques juridiques » du présent document de référence.

## 4.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

L'endettement financier net du Groupe est resté stable sur les trois derniers exercices, passant de 64 millions d'euros au 31 décembre 2012 (soit 6 % des capitaux propres), à 67 millions d'euros au 31 décembre 2014 (soit 5 % des capitaux propres).

Aucune acquisition ni cession d'activité significative pour l'endettement du Groupe n'est intervenue au cours des trois dernières années.





# 5

## Actionnariat et Bourse <sup>(1)</sup>

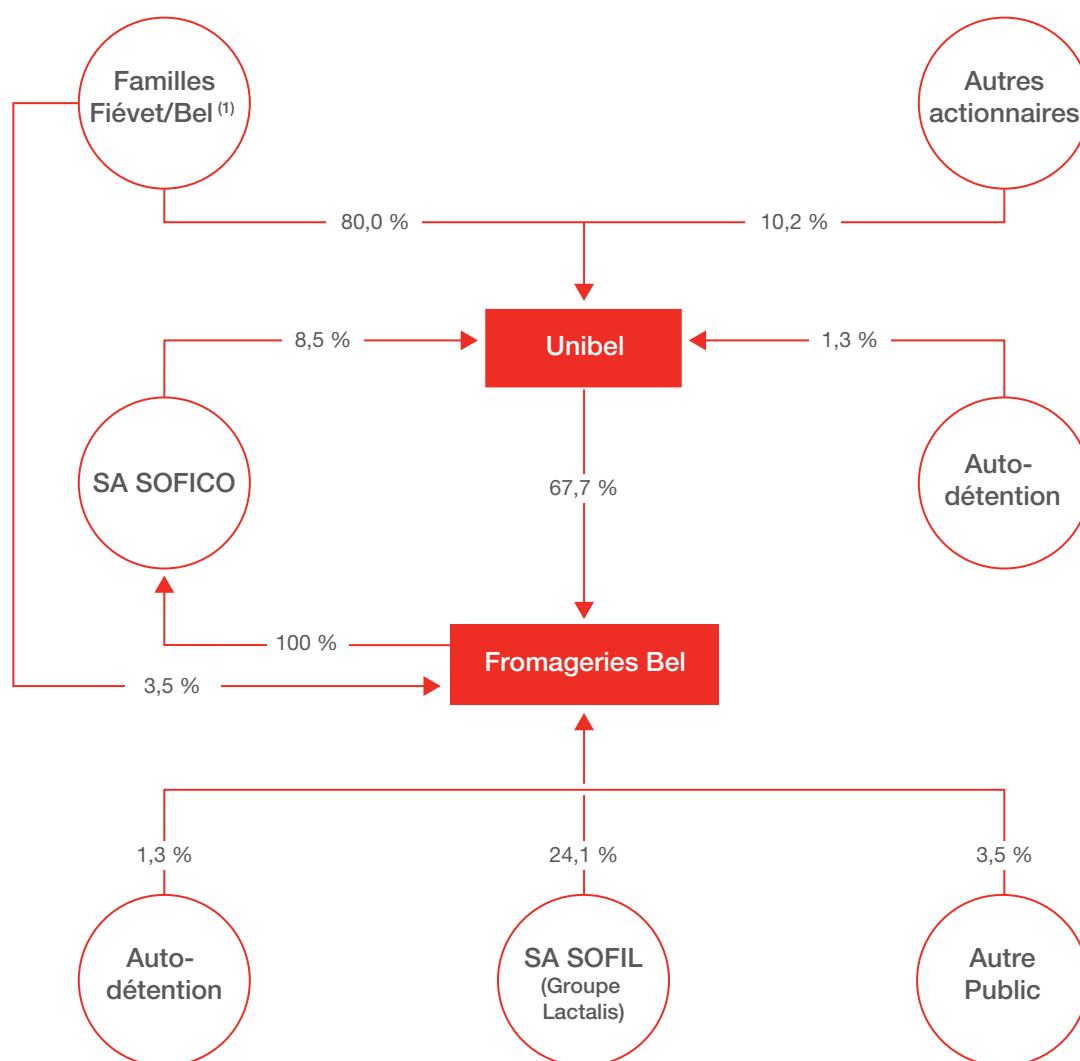
<b>5.1</b>	<b>Actionnariat et capital</b>	<b>202</b>
<b>5.1.1</b>	Actionnariat au 31 décembre 2014 et au cours des trois dernières années	202
<b>5.1.2</b>	Informations sur le contrôle du capital de la Société	204
<b>5.1.3</b>	Capital social	205
<b>5.1.4</b>	Droits de vote double	206
<b>5.2</b>	<b>Bourse</b>	<b>207</b>
<b>5.2.1</b>	Évolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel	207
<b>5.2.2</b>	État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés	208
<b>5.2.3</b>	Stock-options-actions de performance	208
<b>5.2.4</b>	Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif	209

(1) Ce chapitre fait partie du Rapport du Président du Conseil d'administration.

## 5.1 Actionnariat et capital

### 5.1.1 Actionnariat au 31 décembre 2014 et au cours des trois dernières années

#### Organigramme actionnarial du Groupe Bel



(1) Signataire du pacte des actionnaires d'Unibel publié le 26 septembre 2013 et sociétés contrôlées.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Fromageries Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

Fromageries Bel au 31 décembre 2014	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel <sup>(a)</sup>	4 651 237	67,68 %	9 286 134	66,07 %	9 286 134	69,54 %
Groupe familial Fiévet-Bel <sup>(b)</sup>	237 221	3,45 %	473 959	3,53 %	473 959	3,55 %
<b>SOUS-TOTAL CONCERT</b>	<b>4 888 458</b>	<b>71,13 %</b>	<b>9 760 093</b>	<b>72,60 %</b>	<b>9 760 093</b>	<b>73,09 %</b>
SOFIL/groupe Lactalis <sup>(c)</sup>	1 653 323	24,06 %	3 306 646	24,60 %	3 306 646	24,76 %
Autres actionnaires	239 608	3,49 %	286 169	2,13 %	286 169	2,14 %
<b>SOUS-TOTAL PUBLIC</b>	<b>1 892 931</b>	<b>27,55 %</b>	<b>3 592 815</b>	<b>26,72 %</b>	<b>3 592 815</b>	<b>26,91 %</b>
Autodétention	90 946	1,32 %	90 946	0,34 %	-	0,00 %
<b>TOTAUX</b>	<b>6 872 335</b>	<b>100,00 %</b>	<b>13 443 854</b>	<b>100,00 %</b>	<b>13 352 908</b>	<b>100,00 %</b>

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte Unibel de septembre 2013.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

Aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et en droits de vote depuis le 31 décembre 2014.

Le capital est composé de 6 872 335 actions auxquelles sont associés 13 443 854 droits de vote bruts et 13 352 908 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions autodétenues.

97,7 % des actions sont nominatives et détenues par 213 actionnaires, 95,6 % des actions bénéficient d'un droit de vote double après quatre années d'inscription nominative continue. Début juillet 2013, 1 381 actionnaires détenaient ensemble 202 362 actions au porteur, soit plus de 99 % des actions au porteur alors existantes ; l'émetteur ne détient pas d'informations plus récentes sur les actionnaires au porteur.

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel détient plus des 2/3 du capital et des droits de vote (avis AMF n° 210C0461 du 28 mai 2010). Elle est contrôlée par des membres du Groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 ; ce pacte est détaillé dans l'avis AMF n° 213C1436 du 26 septembre 2013 et dans le document de référence d'Unibel ; ces actionnaires contrôlent 80,0 % aujourd'hui du capital et 88,0 % des droits de vote bruts d'Unibel.

Par ailleurs, la société financière et commerciale, SOFICO, filiale à 100 % de la société Fromageries Bel, détient en autocontrôle 8,5 % des actions d'Unibel.

Le groupe Lactalis, contrôlé par la famille Besnier, par l'intermédiaire de sa filiale Société pour le Financement de l'Industrie Laitière, SOFIL, détient plus de 20 % du capital et des droits de vote de Fromageries Bel (avis AMF n° 211C0106 du 28 janvier 2011).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote. Aucun actionnaire, en dehors du groupe familial et de la SOFIL, ne détient plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil n'a été déclaré au cours de l'exercice.

Dans le cadre des articles 787 B, 885 I bis et 885 I *quater* du Code général des impôts, des engagements de conservation, dits « pactes Dutreil », ont pu être souscrits par des actionnaires et notamment par des membres du groupe familial Fiévet-Bel et Unibel.

Le plus récent de ces engagements a les caractéristiques suivantes :

#### Engagement de conservation

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	24/12/13
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	tacite, par 3 mois
% du capital à la date de signature	38 %
% des droits de vote à la date de signature	39 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale de 75 % en base taxable vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération

s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de

conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

### Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en Assemblées générales des actionnaires sur les trois derniers exercices.

	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel <sup>(a)</sup>	4 651 237	67,68 %	69,54 %	4 634 897	67,44 %	68,77 %	4 634 897	67,44 %	68,76 %
Groupe familial Fiévet-Bel <sup>(b)</sup>	237 221	3,45 %	3,55 %	237 221	3,45 %	3,57 %	267 034	3,89 %	3,97 %
<b>SOUS-TOTAL CONCERT</b>	<b>4 888 458</b>	<b>71,13 %</b>	<b>73,09 %</b>	<b>4 872 118</b>	<b>70,89 %</b>	<b>72,34 %</b>	<b>4 901 931</b>	<b>71,33 %</b>	<b>72,73 %</b>
SOFIL/groupe Lactalis <sup>(c)</sup>	1 653 323	24,06 %	24,76 %	1 653 323	24,06 %	24,90 %	1 653 657	24,06 %	25,03 %
Autres actionnaires	239 608	3,49 %	2,14 %	301 520	4,39 %	2,76 %	257 513	3,75 %	2,24 %
<b>SOUS-TOTAL PUBLIC</b>	<b>1 892 931</b>	<b>27,55 %</b>	<b>26,91 %</b>	<b>1 954 843</b>	<b>28,45 %</b>	<b>27,66 %</b>	<b>1 911 170</b>	<b>27,81 %</b>	<b>27,27 %</b>
Autodétention	90 946	1,32 %	0,00 %	45 374	0,66 %	0,00 %	59 234	0,86 %	0,00 %
<b>TOTAUX</b>	<b>6 872 335</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>6 872 335</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>6 872 335</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte Unibel de septembre 2013, ou pour les années antérieures, du pacte d'avril 2001.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

## 5.1.2 Informations sur le contrôle du capital de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conventions contenant des clauses portant sur au moins 0,5 % des actions ou des droits de vote et prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

En cas de changement de contrôle de Fromageries Bel, ses banques et investisseurs pourraient demander le remboursement de l'émission obligataire du 20 décembre 2012 (tranches de 20 et 140 millions d'euros), des avances consenties au titre du crédit renouvelable multidevises du 8 juin 2011 de 520 millions d'euros, et de son avenant d'extension en date du 5 mars 2014, des émissions de type *Schuldschein* réalisées en 2013 en dollars US et euros, de maturité trois à dix ans pour un équivalent de 224 millions d'euros et de quelques financements de certaines filiales non françaises pour un montant global de moins de 15 millions d'euros, augmentés des intérêts exigibles et de toutes autres sommes dues, et à la condition toutefois que la majorité des banquiers prêteurs sollicitent ce remboursement. Le changement de contrôle s'entend de l'hypothèse dans laquelle les actionnaires de référence de la Société cesseraient de détenir, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social et des droits de vote des Fromageries Bel.

Il n'existe pas d'autre accord qui soit modifié ou prenne fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les actionnaires familiaux sont représentés par Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général, également Président du Directoire d'Unibel, et par Monsieur Florian Sauvin, administrateur et membre du Directoire d'Unibel. La société Unibel, holding animatrice du Groupe, est administrateur de la Société ; son représentant permanent est Monsieur Pascal Viénot, également membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Président du Comité d'audit ; Monsieur Bruno Schoch, membre du Directoire d'Unibel, est Directeur général délégué de la Société.

Les mesures prises pour assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- Le Conseil d'administration comporte une majorité de six administrateurs indépendants sur dix membres : Messieurs Michel Arnaud, Thierry Billot, James Lightburn, Luc Luyten et Mesdames Fatine Layt, Nathalie Roos.
- Il a mis en place une charte, sur le modèle de celle de l'IFA, que tous les administrateurs se sont engagés à respecter, qui définit les devoirs de l'administrateur ; notamment les administrateurs se doivent d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social ; ils doivent représenter l'ensemble des actionnaires ; ils ont le devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts.

La composition des organes d'administration et de direction et les principes de gouvernance appliqués sont détaillées aux paragraphes 3.1 « Principes de gouvernance » et 3.2 « rémunérations et avantages ».

### 5.1.3 Capital social

#### Situation au 31 décembre 2014

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2014 de 10 308 502,50 euros. Il est divisé en 6 872 335 actions de 1,50 euro de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

#### Titres donnant accès au capital, actions non-représentatives de capital social, options

Au 31 décembre 2014, il n'existe ni titres donnant accès au capital, ni actions non représentatives de capital social, ni options. Les informations sur les programmes en cours d'attribution gratuite d'actions sont détaillées *infra* au paragraphe 5.2.3 « Stock-option – actions de performance ».

#### ■ Délégations et autorisations consenties par l'Assemblée générale au Conseil d'administration (en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce) en cours de validité ou terminées en cours d'exercice

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
10 mai 2012	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions (AGA) existantes ou à émettre de la Société au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales	30 000 actions	38 mois soit jusqu'au 9 juillet 2015	(a)
14 mai 2014	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social	26 mois soit jusqu'au 13 juillet 2016	Néant

(a) En application de cette délégation, les Conseils d'administration des 10 mai 2012, 29 août 2013 et 27 août 2014 ont adopté des plans d'attribution gratuite d'actions portant sur des actions existantes. Sous réserve de la réalisation des conditions de présence et de performances, le Conseil a attribué 17 134 actions. Il pourrait donc sur le fondement de cette résolution encore attribuer 12 866 actions.

#### Historique du capital social au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (en euros)	Réserves	À l'issue de l'opération, nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/2010	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2014	Situation finale	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335

#### Franchissements de seuils statutaires

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, les statuts des Fromageries Bel disposent à l'article 10 que toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux Assemblées ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la Société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception

adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %. Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote possédée devient inférieure à l'un des seuils ci-dessus. En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées de droit de vote. En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi et la réglementation en vigueur. Toutefois, sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée

dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société.

### Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital de la Société est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

### Assemblées générales – mode de convocation – conditions d'admission et conditions d'exercice du droit de vote

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, ainsi rédigés :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;
- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération,

sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;

- il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;
- s'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité, est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier ;
- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

## 5.1.4 Droits de vote double

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 24 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisé et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

## 5.2 Bourse

Les Fromageries Bel ont été introduites à la Bourse de Paris le 11 décembre 1946.

6 872 335 actions Fromageries Bel sont aujourd'hui cotées au double fixing sur Euronext Paris, compartiment A. Les actions Fromageries Bel sont éligibles au SRD « long seulement » : compte tenu de la liquidité limitée du titre, la vente à découvert n'en est pas autorisée.

Code ISIN : FR 0000121857 — mnémonique : FBEL.

### 5.2.1 Évolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel

	En €			Nombre de titres échangés	Volume (en milliers d'euros)	Cours moyen (en euros)	Moyenne CAC All Tradable clôture
	Plus haut	Plus bas	Dernier				
<b>Année 2009</b>	<b>134,90</b>	<b>78,02</b>	<b>129,00</b>	<b>57 816</b>	<b>6 036</b>	<b>104,40</b>	<b>2 654</b>
<b>Année 2010</b>	<b>159,94</b>	<b>114,04</b>	<b>152,50</b>	<b>39 650</b>	<b>5 293</b>	<b>133,49</b>	<b>2 711</b>
<b>Année 2011</b>	<b>177,00</b>	<b>138,99</b>	<b>174,90</b>	<b>30 371</b>	<b>4 817</b>	<b>158,61</b>	<b>2 654</b>
<b>Année 2012</b>	<b>192,88</b>	<b>170,00</b>	<b>181,10</b>	<b>24 993</b>	<b>4 585</b>	<b>183,46</b>	<b>2 511</b>
Janvier 2013	188,00	180,00	188,00	2 493	461	184,84	2 803
Février 2013	194,00	180,10	194,00	1 480	276	186,64	2 783
Mars 2013	217,00	194,20	209,05	2 144	443	206,84	2 860
Avril 2013	226,00	208,00	226,00	1 867	406	217,34	2 815
Mai 2013	300,00	230,00	300,00	6 387	1 798	281,54	2 980
Juin 2013	300,00	267,00	283,40	2 216	645	291,02	2 860
Juillet 2013	295,00	273,00	290,00	4 521	1 314	290,75	2 914
Août 2013	290,00	276,00	276,00	1 393	398	285,75	3 054
Septembre 2013	276,00	258,00	262,00	625	167	267,26	3 112
Octobre 2013	268,99	252,00	264,98	1 607	420	261,41	3 193
Novembre 2013	269,50	255,00	255,30	1 518	400	263,47	3 239
Décembre 2013	279,50	255,00	271,01	959	256	267,08	3 164
<b>Année 2013</b>	<b>300,00</b>	<b>180,00</b>	<b>271,01</b>	<b>27 210</b>	<b>6 985</b>	<b>256,71</b>	<b>2 983</b>
Janvier 2014	290,00	268,50	285,00	727	205	281,32	3 239
Février 2014	290,00	281,00	285,00	524	148	282,67	3 284
Mars 2014	295,00	275,10	276,61	823	237	287,85	3 328
Avril 2014	308,00	277,05	295,00	1 913	550	287,64	3 399
Mai 2014	308,00	265,20	288,50	2 670	732	274,04	3 433
Juin 2014	290,01	277,00	286,00	68 806	19 268	280,03	3 465
Juillet 2014	300,00	275,60	280,20	834	239	286,50	3 348
Août 2014	284,00	270,00	273,20	739	205	277,08	3 252
Septembre 2014	295,00	270,01	290,00	1 769	506	285,86	3 373
Octobre 2014	314,00	290,02	300,00	603	185	306,20	3 148
Novembre 2014	310,00	291,60	296,03	309	94	302,88	3 259
Décembre 2014	300,00	286,00	292,00	856	251	292,71	3 275
<b>Année 2014</b>	<b>314,00</b>	<b>265,20</b>	<b>292,00</b>	<b>80 573</b>	<b>22 618</b>	<b>280,71</b>	<b>3 316</b>
Janvier 2015	300,00	295,00	297,00	13 698	4 000	292,00	3 381
Février 2015	309,70	288,01	300,00	577	171	296,58	3 673

Source : Euronext.



## 5.2.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés

En application de l'article 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, les opérations de dirigeants et assimilés suivantes ont été enregistrées sur les actions de la Société depuis début 2014 :

Dirigeant	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en milliers d'euros)
Unibel	achat	2	16 083

## 5.2.3 Stock-options – actions de performance

Il n'existe aucun dispositif de stock-options en vigueur dans le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ou des exercices antérieurs.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007.

Les bénéficiaires de ce premier plan peuvent céder librement les actions attribuées dans ce cadre depuis avril 2011.

Depuis cette date, un plan a été mis en place chaque année. Voici un tableau synthétique des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2014.

### Plans « AGA » Fromageries Bel

N° du plan	3	4	5	6	7	8
Date d'attribution	26/08/2009	24/03/2010	12/05/2011	10/05/2012	29/08/2013	27/08/2014
Date d'acquisition	26/08/2012	24/03/2013	12/05/2013	10/05/2014	30/08/2015	27/08/2016
Date de disponibilité	26/08/2014	24/03/2015	12/05/2015	10/05/2016	30/08/2017	27/08/2018
Nombre de titres attribués	11 515	12 010	7 243	7 234	5 130 <sup>(a)</sup>	5 447 <sup>(a)</sup>
Nombre de titres transférés	8 074	8 578	5 282	6 557	nc	nc
Nombre de bénéficiaires effectifs	62	69	76	84	87 <sup>(a)</sup>	100 <sup>(a)</sup>

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performances.

En 2014, le plan AGA n° 6 (2012) est arrivé en fin de période d'acquisition après deux ans. Sur la base d'une réalisation à 100 % des objectifs de ROCE (*Return On Capital Employed* ou rentabilité du capital investi) et d'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization* ou résultat avant intérêts, impôts, provisions et amortissements) mesurés sur deux exercices, la propriété de 6 557 actions existantes a été transférée à 84 bénéficiaires.

Le 27 août 2014, le Conseil d'administration a décidé du huitième plan AGA. 5 447 actions existantes ont été attribuées à 100 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires en août 2016 en fonction des performances obtenues sur les ROCE et EBITDA des exercices 2014 et 2015 et sous condition de présence. Avec ces actions, 10 438 unités de performance valorisées au prix de l'action et soumises aux mêmes conditions de performance ont été attribuées pour un règlement en août 2016.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 2 100 actions.

Au 31 décembre 2014, 10 362 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être attribuées dans le cadre des sixième et septième plans.

Au 31 décembre 2014, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Fromageries Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.



## 5.2.4 Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif

### Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 13 novembre 2015, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions, conformément aux dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du Règlement n° 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2013.

Au cours de l'exercice 2014, la société Fromageries Bel a acquis en deux fois 52 129 actions propres au cours moyen de 280 euros pour un montant de 14 597 milliers d'euros. Les frais d'acquisition se sont élevés à 43,7 milliers d'euros.

6 557 actions ont été transférées aux bénéficiaires du sixième plan d'attributions gratuites d'actions.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2014.

### Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2014

Nombre d'actions autodétenues	90 946
% du capital en autodétention	1,32 %
Valeur au cours d'achat	21 743 milliers d'euros
Valeur comptable nette	21 743 milliers d'euros
Valeur nominale	136 milliers d'euros

### Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du mercredi 12 mai 2015

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du mercredi 12 mai 2015.

### Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2015

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 90 946, représentant 1,32 % du capital.

Nombre de titres détenus répartis par objectifs :

Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité	Néant
Opération de croissance externe	Néant
Couverture d'options d'achats d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés	90 946
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	Néant
Annulation	Néant

La société Fromageries Bel n'utilise pas de produits dérivés, il n'y a donc aucune position ouverte à l'achat ou à la vente.

À la fin de l'année 2014, 10 362 actions étaient encore susceptibles d'être attribuées à des salariés du Groupe dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions en cours, sous réserve des conditions de performances et de présence. Ce chiffre est à comparer aux 90 946 actions autodétenues à la même date.

### Nouveau programme de rachat d'actions

- Sous réserve de l'autorisation du programme par l'Assemblée générale du mardi 12 mai 2015.
- Titres concernés : actions ordinaires.
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % du capital (soit 687 233 actions à ce jour), étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité.

- La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à 90 946 (soit 1,32 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 596 587 actions (soit 8,68 % du capital) sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 420 euros.
- Montant maximal du programme : 288 637 860 euros.

Modalités des rachats : les achats, cessions et transferts pourront être réalisés par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par opérations sur blocs de titres, étant précisé que la résolution proposée au vote des actionnaires ne limite pas la part du programme pouvant être réalisée par achat de blocs de titres. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.

- Objectifs :
  - assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de

l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;

- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015 dans sa huitième résolution à caractère extraordinaire ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'Autorité des marchés financiers, si un tel contrat venait à être mis en place.
- Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 soit jusqu'au 11 novembre 2016.



# Assemblée générale mixte du 12 mai 2015

6.1	Ordre du jour	212
6.2	Texte des projets de résolutions	213

## 6.1 Ordre du jour

### À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
- Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende mis en distribution.
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation de la convention nouvelle.
- Échéance du mandat de Monsieur Florian Sauvin en qualité d'administrateur.
- Échéance du mandat de Monsieur Luc Luyten en qualité d'administrateur.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond.

### À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

- Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité et de conservation.
- Mise en harmonie des articles 1, 9, 13, 21 et 24 des statuts avec les dispositions légales et réglementaires.
- Pouvoirs pour les formalités.

## 6.2 Texte des projets de résolutions

### À CARACTÈRE ORDINAIRE

#### Première résolution – Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, du Président du Conseil et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2014, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 97 941 058, 17 euros.

L'Assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 340 025,31 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

#### Seconde résolution – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, du Président du Conseil et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014, approuve les comptes consolidés, tels qu'ils ont été présentés, se soldant par bénéfice de 122 895 000 euros (part du Groupe).

#### Troisième résolution – Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende mis en distribution

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 suivante :

##### Origine

Report à nouveau antérieur	230 262 430,14 euros
Bénéfice de l'exercice	97 941 058,17 euros
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>328 203 488,31 euros</b>

##### Affectation du résultat

Distribution d'un dividende de 6,25 euros par action, soit un dividende maximum mis en distribution égal à	42 952 093,75 euros
Report à nouveau minimum après affectation	285 251 394,56 euros
<b>BÉNÉFICE DISTRIBUABLE</b>	<b>328 203 488,31 EUROS</b>

L'Assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 6,25 euros, l'intégralité du montant ainsi distribué est éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du coupon interviendra le 18 mai 2015. Le paiement des dividendes sera effectué le 20 mai 2015.

Les actions Fromageries Bel qui pourraient être détenues par la Société à la date du détachement du dividende n'ayant pas vocation à ce dernier, les sommes correspondant aux dividendes non versés au titre de ces actions seront affectées en report à nouveau.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée constate qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

##### Revenus éligibles à la réfaction

Au titre de l'exercice	Dividendes	Autres revenus distribués	Revenus non éligibles à la réfaction
2011	34 361 675,00 euros <sup>(a)</sup> soit 5 euros par action	-	-
2012	42 952 093,75 euros <sup>(a)</sup> soit 6,25 euros par action	-	-
2013	42 952 093,75 euros <sup>(a)</sup> soit 6,25 euros par action	-	-

(a) Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

### **Quatrième résolution – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation de la convention nouvelle**

Statuant sur le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés qui lui a été présenté, l'Assemblée générale approuve la convention nouvelle qui y est mentionnée ainsi que les termes de ce rapport.

### **Cinquième résolution – Échéance du mandat de Monsieur Florian Sauvin en qualité d'administrateur**

L'Assemblée générale après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Monsieur Florian Sauvin arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée décide de ne procéder ni à son renouvellement ni à son remplacement.

### **Sixième résolution – Échéance du mandat de Monsieur Luc Luyten en qualité d'administrateur**

L'Assemblée générale après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Monsieur Luc Luyten arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée décide de ne procéder ni à son renouvellement ni à son remplacement.

### **Septième résolution – Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 dans sa cinquième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action FROMAGERIES BEL par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'AMF ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 420 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 288 637 860 euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

## À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

### **Huitième résolution – Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation et plafond**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes :

1. Donne au Conseil d'administration l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la Société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
2. Fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation ;
3. Donne tous pouvoirs au Conseil d'administration pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir toutes les formalités requises.

### **Neuvième résolution – Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité et de conservation**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, au profit :

- des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
- et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Le nombre total d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 30 000 actions de la Société de 1,50 euro de valeur nominale.

L'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à la durée minimale prévue par la loi. Les bénéficiaires devront, le cas échéant, conserver ces actions pendant une durée, fixée par le Conseil d'administration, ne pouvant être inférieure à la durée minimale le cas échéant prévue par la loi. La durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à la durée minimale le cas échéant prévue par la loi.

Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration à l'effet de :

- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- le cas échéant :
  - constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer,
  - décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles attribuées gratuitement,
  - procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution,
  - déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires, des opérations modifiant le capital ou susceptibles d'affecter la valeur des actions attribuées et réalisées pendant la période d'acquisition et, en conséquence, modifier ou ajuster, si nécessaire, le nombre des actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires,
  - prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation, le cas échéant, exigée des bénéficiaires,
  - et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.



La présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises par incorporation de réserves, primes et bénéfices.

Elle est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle prive d'effet, pour la partie non-utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### **Dixième résolution – Mise en harmonie des articles 1, 9, 13, 21 et 24 des statuts avec les dispositions légales et réglementaires**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide :

#### **1. Concernant les dispositions régissant la Société :**

- de supprimer la référence à la loi du 24 juillet 1966, désormais codifiée ;
- de modifier en conséquence et comme suit l'article 1<sup>er</sup> des statuts :

*« Il existe entre les propriétaires des actions actuellement existantes et de celles qui pourront être créées ultérieurement, une société anonyme qui sera régie par toutes les dispositions légales et réglementaires en vigueur applicables aux sociétés anonymes et par les présents statuts. ».*

#### **2. Concernant l'identification des titres au porteur :**

- de mettre en harmonie les statuts avec les dispositions de l'article L. 228-2 du Code de commerce par telles que modifiées par la l'Ordonnance n°2014-863 du 31 juillet 2014 - art. 18 ;
- de modifier en conséquence et comme suit le premier alinéa du paragraphe 3 de l'article 9 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

*« 3° - En vue de l'identification des détenteurs de titres, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central, le nom, ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. ».*

#### **3. Concernant le délai de régularisation consenti aux administrateurs pour acquérir le nombre minimum d'actions requis :**

- de mettre en harmonie les statuts avec les dispositions de l'article L. 225-25 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 - art. 9 (V) ;
- de modifier en conséquence et comme suit le second alinéa du paragraphe 3 de l'article 13 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

*« Si, au jour de sa nomination, un administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office, s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de six mois ».*

#### **4. Concernant la détermination des actionnaires pouvant participer à l'Assemblée :**

- de mettre en harmonie les statuts avec les dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce par telles que modifiées par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 ;
- de modifier en conséquence et comme suit l'alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 21 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

*« Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. ».*

#### **5. Concernant le droit de vote double :**

- de mettre en harmonie les statuts avec les dispositions de l'article L. 225-123 du Code de commerce telles que modifiées par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 ;
- d'abroger en conséquence l'alinéa 2 et 3 de l'article 24 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé.

### **Onzième résolution – Pouvoirs pour les formalités**

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.





# 7

## Informations complémentaires

7.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	218
7.2	Renseignements concernant la Société	219
7.3	Renseignements sur les filiales et participations	220
7.4	Contrats importants	222
7.5	Documents accessibles au public	222
7.6	Tables de concordances	223

## 7.1 Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel

### Nom et fonction

Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général de Fromageries Bel.

### Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion inclus dans le présent document de référence aux chapitres et paragraphes indiqués dans les tables de concordance figurant au chapitre 7, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce document.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de Rapports des contrôleurs légaux qui sont publiés à la suite de ces informations aux paragraphes 4.5.1 et 4.5.2.

Fait à Paris, le 2 avril 2015.

Le Président-Directeur général

**Monsieur Antoine Fiévet**

## 7.2 Renseignements concernant la Société

### Dénomination sociale, nom commercial et sigle

Fromageries Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention :  
La vache qui rit.

Sigle : F.B.S.A.

### Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 542 088 067 Paris

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

### Date de constitution et durée

Date de constitution : 16 novembre 1922

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires

### Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 16, boulevard Malesherbes — 75008 Paris — France

Téléphone : +33 1 40 07 72 50

Forme juridique : Société anonyme à Conseil d'administration

Fromageries Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

### Exercice social

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année.

### Objet social

(Extrait des statuts — article 2)

La Société a pour objet, en tous pays :

- le commerce, la fabrication, la transformation de tous produits laitiers, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;

- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemple la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.

Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étude et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant.

### Condition, fixation et répartition des bénéfices

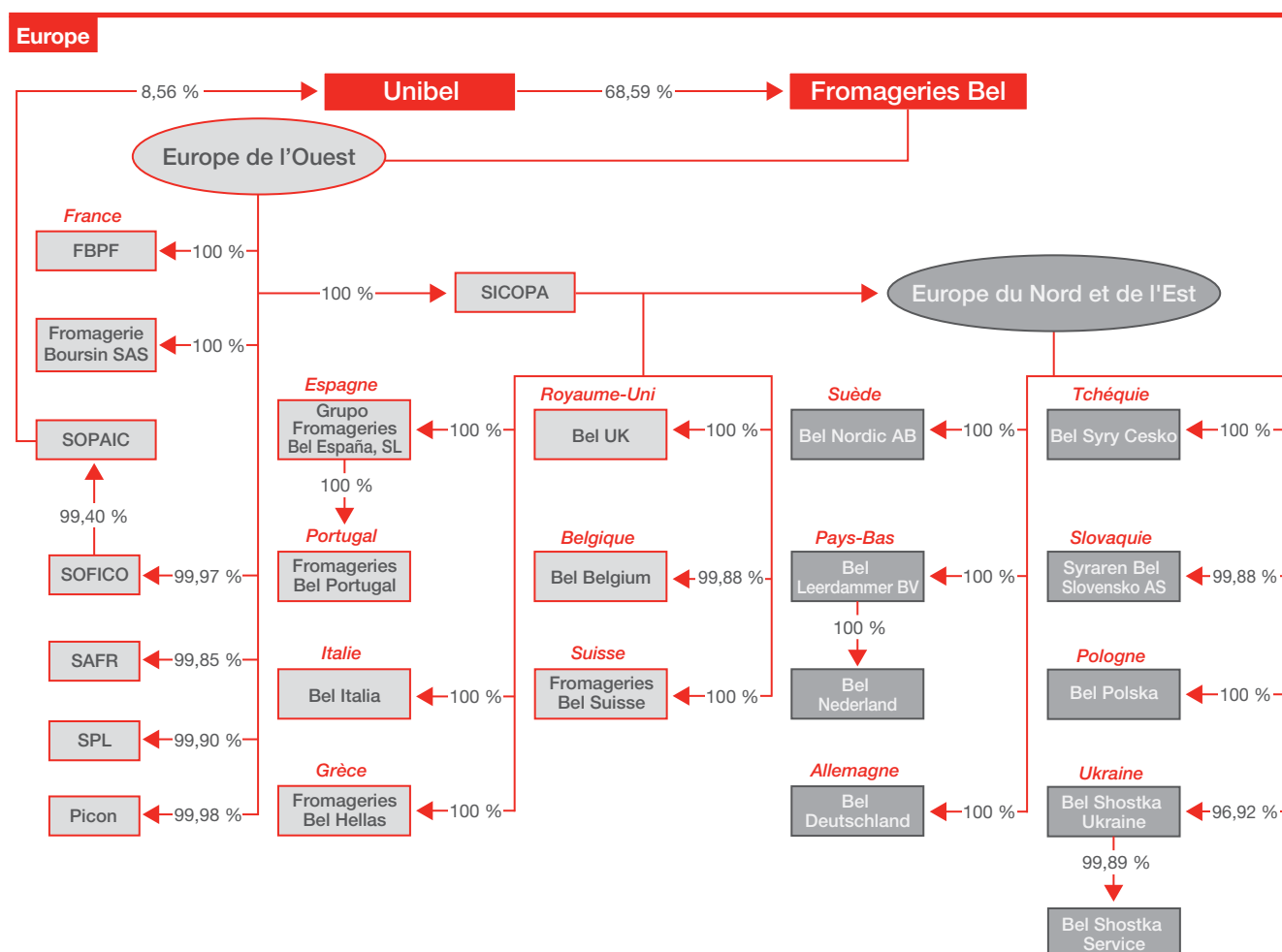
(Extrait des statuts — article 26)

Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'Assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et ou en actions.

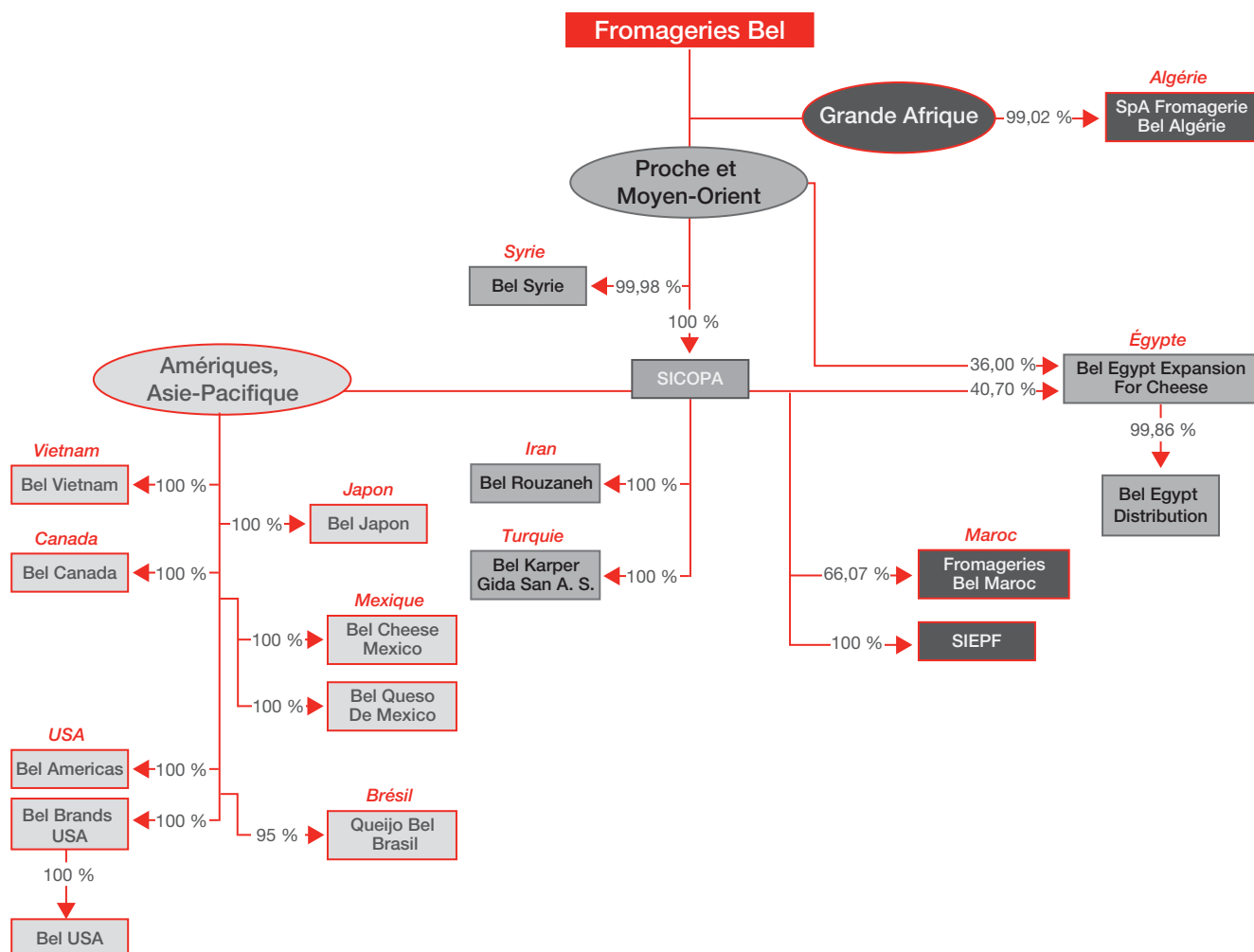
L'Assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

## 7.3 Renseignements sur les filiales et participations



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détention supérieurs à 2 %. Les pourcentages de contrôle et d'intérêts totaux du Groupe dans chaque filiale figurent à la Note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, publiée au paragraphe 4.5.1.

Reste du monde



## 7.4 Contrats importants

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de l'entité concernée à la date d'exercice de l'option.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés qui figure au paragraphe 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2014 » du présent document de référence concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2014.

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Fromageries Bel sont données au paragraphe 3.5.2 « Parties liées ».

## 7.5 Documents accessibles au public

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site internet corporate [www.groupe.bel.com](http://www.groupe.bel.com), rubrique Finance.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes ainsi que les autres

documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société auprès du secrétariat du Conseil d'administration sis 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris — France.

## 7.6 Tables de concordances

### 7.6.1 Table de concordance avec l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004

Cette table de concordance reprend les rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen n° 809/2004 et renvoie aux paragraphes du document de référence qui mentionnent les informations correspondantes.

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	<b>7.1</b>
1.1	Personnes responsables des informations	7.1
1.2	Attestation du responsable du document de référence	7.1
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>4.5.3</b>
2.1	Coordonnées	4.5.3
2.2	Changements éventuels	4.5.3
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	<b>1</b>
3.1	Informations financières historiques	1
3.2	Informations financières intermédiaires	Non applicable
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>1.6</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	7.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	7.2
5.1.3	Date de création et durée	7.2
5.1.4	Siège social et forme juridique, législation applicable	7.2
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.1
5.2	Principaux investissements	1.5.2
5.2.1	Principaux investissements réalisés	1.5.2
5.2.2	Principaux investissements en cours	1.5.2
5.2.3	Principaux investissements à venir	1.5.2
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	<b>1</b>
6.1	Principales activités	1.3
6.1.1	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	1.3
6.1.2	Nouveaux produits ou service importants lancés sur le marché	1.3
6.2	Principaux marchés	1.3
6.3	Événements exceptionnels	1.3
6.4	Dépendance	1.6.1
6.5	Position concurrentielle	1.1.7
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	<b>7.3</b>
7.1	Description sommaire du Groupe	1.1
7.2	Liste des filiales importantes	4.5.1 Note 10
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>1.5</b>
8.1	Immobilisations corporelles existantes ou planifiées	1.5.1
8.2	Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	2.4
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>4.3</b>
9.1	Situation financière	4.3.1
9.2	Résultat d'exploitation	4.3.2
9.2.1	Facteurs importants	4.3.3
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires ou des produits nets	4.3.2
9.2.3	Influences extérieures	4.3.3

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	<b>4.4</b>
10.1	Informations sur les capitaux	4.4.1
10.2	Flux de trésorerie	4.4.2
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	4.4.3
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	4.4.4
10.5	Sources de financement attendues	4.4.5
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>1.1.4 et 1.1.6</b>
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>	<b>1.2</b>
12.1	Principales tendances	1.2
12.2	Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	1.2
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>Non applicable</b>
13.1	Principales hypothèses	Non applicable
13.2	Rapport des Commissaires aux comptes	Non applicable
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et Direction générale</b>	<b>3</b>
14.1	Informations concernant les mandataires sociaux	3.1.2
14.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction générale	3.1.3
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	<b>3.2</b>
15.1	Rémunérations versées	3.2.1 et 3.2.2
15.2	Provision pour retraites ou autres	3.2.3
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>3</b>
16.1	Date d'expiration des mandats	3.1.2 et 3.1.4
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction	3.1.3
16.3	Informations sur les Comités	3.1.4.2
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	<b>2.3</b>
17.1	Nombre de salariés	2.3.1
17.2	Participations et stock-options	3.2.2 et 5.2.3
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	5.2.3
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	<b>5.1</b>
18.1	Actionnariat de la Société	5.1.1
18.2	Droits de vote	5.1.4
18.3	Contrôle de la Société	5.1.2
18.4	Changement de contrôle	5.1.2
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>3.5 et Note 8.2 du paragraphe 4.5.1</b>
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société</b>	<b>4</b>
20.1	Informations financières historiques	4.1
20.2	Informations financières pro forma	4.2
20.3	États financiers (comptes annuels et comptes consolidés)	4.5
20.4	Vérifications des informations historiques annuelles	4.6.1
20.5	Date des dernières informations financières	4.7
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	4.8
20.7	Politique de distribution des dividendes	4.9
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.10
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	4.11
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
21.1	Capital social	5.1.3 et 5.2.4
21.2	Actes constitutifs et statuts	3.1.2, 5.1.3, 5.1.4 et 7.2



	Chapitres ou paragraphes du document de référence
<b>22 Contrats importants</b>	<b>7.4</b>
<b>23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts</b>	<b>Non applicable</b>
23.1 Identité	N/A
23.2 Attestation	N/A
<b>24 Documents accessibles au public</b>	<b>7.5</b>
<b>25 Informations sur les participations</b>	<b>7.3</b>

## 7.6.2 Table de concordance avec le Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier, les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

<b>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	Chapitres ou paragraphes du document de référence
<b>1 Comptes annuels</b>	<b>4.5.2</b>
<b>2 Comptes consolidés</b>	<b>4.5.1</b>
<b>3 Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)</b>	
3.1 Informations contenues à l'article L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	1.3
• Analyse des résultats	4.3.2
• Analyse de la situation financière	4.3.1
• Indicateurs sociaux	2.3
• Principaux risques et incertitudes	1.6
• Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital	5.1.3
3.2 Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
• Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5
3.3 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
• Rachats par la Société de ses propres actions	5.2.4
<b>4 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel</b>	<b>7.1</b>
<b>5 Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés</b>	<b>4.5.2 et 4.5.1</b>
<b>AUTRES DOCUMENTS INCLUS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE :</b>	
<b>6 Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>4.5.3</b>
<b>7 Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne</b>	
• Composition du Conseil	3.1.2. et 3.1.3
• Gouvernement d'entreprise	3.1
• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	3.3
• Participation aux Assemblées générales	5.1.3
• Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.2
• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5
<b>8 Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président</b>	<b>3.4</b>
<b>9 Descriptif du programme de rachat d'actions</b>	<b>5.2.4</b>

### 7.6.3 Table de concordance avec le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale annuelle

Le présent document de référence constitue le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale : l'annexe ci-dessous renvoie le lecteur plus précisément aux éléments requis par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Rapport de gestion de la société mère	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice	1.1 et 1.3
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1, 4.3 et 4.5.2
Progrès réalisés et difficultés rencontrées	1.3
Indicateurs de performance de nature non financière	2
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture	4.5.2 Note 2
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4 et 4.6.2
Activités des filiales	1.3
Prises de participation ou de contrôle significatifs	4.5.2 Note 2
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	7.3
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement éventuel pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	Non applicable
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'achat par la Société de ses propres actions à un prix supérieur au cours de Bourse	Non applicable
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anti-concurrentielles	Non applicable
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société	4.6.2
Mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux	3.1.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	4.5.1 Note 4.15
Description des principaux risques et incertitudes	1.6
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	1.6.4 et 4.5.1 Note 4.15
Renseignements relatifs à la répartition au capital social	5.1
Autocontrôle	5.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	5.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	5.2.2
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	5.1.3
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	5.2.4
Informations prévues à l'article L. 224-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	5
Charges non déductibles fiscalement	4.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.9
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	3.2
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	Non applicable
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.2.3
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	4.5.2

Elle renvoie également aux paragraphes contenant les éléments du Rapport de gestion du Groupe tels que prévus par les articles L. 233-26 et L. 225-100-2 du Code de commerce.

**RAPPORT DE GESTION GROUPE****Chapitres ou paragraphes  
du document de référence**

Situation et activité au cours de l'exercice	1.1 et 1.3
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	4.5.1 Note 9
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4 et 4.6.2
Indication sur l'utilisation des instruments financiers	4.5.1 Note 4.15
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1 et 4.3
Description des principaux risques et incertitudes	1.6

## 7.6.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Le chapitre 2 répond aux exigences du décret d'application de l'article 225 de la loi du 10 juillet 2010, dite « Grenelle II » (articles L. 225-102, R. 225-105-1, R. 225-105-2 du Code de commerce).

La table ci-dessous indique la localisation des éléments dans le chapitre 2.

			Paragraphe(s) du document de référence
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>			
<b>a) Emploi</b>	L'effectif total	2.3.1	Bel employeur : chiffres clés
	La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.3.1	Bel employeur : chiffres clés
		2.3.1	Diversité
	Les embauches et les licenciements	2.3.1	Bel employeur : chiffres clés
	Les rémunérations et leurs évolutions	2.1.2	Partage de la valeur créée (masse salariale) <sup>(a)</sup>
		2.3.1	Rémunération
<b>b) Organisation du travail</b>	L'organisation du temps de travail	2.3.1	Santé – sécurité au travail
		2.3.1	Bien-être au travail
	L'absentéisme	2.3.1	Bien-être au travail (absentéisme <sup>(b)</sup> )
<b>c) Relations sociales</b>	L'organisation du dialogue social : règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel	2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.3.1	Dialogue social
	Le bilan des accords collectifs	2.3.1	Dialogue social
<b>d) Santé et sécurité</b>	Les conditions de santé et de sécurité	2.1.1	Des lignes directrices claires (Nombre de sites certifiés)
		2.3.1	Santé-sécurité au travail
		2.2.3	Éthique dans la chaîne de valeur aval
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2.3.1	Dialogue social (Accords collectifs signés en 2014)
	Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et la comptabilisation des maladies professionnelles	2.3.1	Santé-sécurité au travail (pénibilité et maladies professionnelles)
		2.3.1	Santé-sécurité au travail (suivi des accidents)
<b>e) Formation</b>	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.3.1	Développement des collaborateurs
	Le nombre total d'heures de formation	2.3.1	Développement des collaborateurs

(a) Le Groupe considère que l'indicateur du salaire moyen par salarié n'est pas représentatif de sa politique salariale. En effet, les fluctuations peuvent être le seul résultat d'une évolution géographique des effectifs.

(b) Le Groupe a fait le choix de suivre l'absentéisme maladie comme indicateur de performance de la politique People First. En effet, il fait en sorte que les conditions de travail ne deviennent pas un facteur d'absentéisme. Il considère un taux d'absentéisme maladie de 2,5 % comme un seuil d'alerte à ne pas franchir.

		Paragraphe(s) du document de référence	
<b>f) Égalité de traitement</b>	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.3.1	Diversité (Hommes-Femmes)
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.3.1	Diversité (Handicap)
	La politique de lutte contre les discriminations	2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.3.1	Diversité
<b>g) Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT</b>	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect des droits de l'homme)
		2.3.1	Dialogue social
		2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect des droits de l'homme)
		2.2.2	Charte des achats responsables
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.3.1	Diversité
		2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect des droits de l'homme)
		2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect des droits de l'homme)
	Élimination du travail forcé et obligatoire	2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect des droits de l'homme)
		2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect du droit des enfants)
	Abolition effective du travail des enfants	2.2.2	Charte des achats responsables
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>			
<b>a) Politique générale en matière environnementale</b>	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.1.1	RSE et gouvernance
		2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect de l'environnement)
		2.2.2	Charte des achats responsables
		2.2.2	Achats et biodiversité
		2.4.1	Politique environnementale
	Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	2.1.1	RSE et Gouvernance
		2.1.1	Des lignes directrices claires
		2.3.1	Développement des collaborateurs
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.4.1	Investissements
		2.4.2	Eau dans les sites (Coût du traitement eaux usées)
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	2.4.1	Investissements

		Paragraphe(s) du document de référence	
<b>b) Pollution et gestion des déchets</b>	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.4.2	Eau
		2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2.5.2	Gaspillage et empreinte environnementale
		2.5.2	Écoconception des emballages
		2.4.1	Responsabilité élargie
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect de l'environnement)
<b>c) Utilisation durable des ressources</b>	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.4.2	Eau
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.5.2	Lutte contre le gaspillage alimentaire
	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
	L'utilisation des sols	2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Respect de l'environnement)
		2.2.2	Achats et biodiversité
<b>d) Changement climatique</b>	Les rejets de gaz à effet de serre (GES)	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
		2.5.2	Gaspillage et empreinte environnementale
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.4.2	Eau (stress hydrique)
		2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
<b>e) Protection de la biodiversité</b>	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	2.2.2	Achats et biodiversité
		2.3.2	Projet « Gente que produze e preserva <sup>(c)</sup> » au Brésil

### INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	en matière d'emploi et de développement régional	2.1.2	Retour sur les capitaux mis en œuvre
		2.1.2	Partage de la valeur créée
		2.2.3	Éthique dans la chaîne de valeur aval
		2.3.2	Soutien aux communautés
	sur les populations riveraines ou locales	2.3.2	Ancrage territorial des implantations
<b>b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société</b>	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	2.1.2	Interactions avec les parties prenantes (dont analyse de matérialité)
		2.5.1	Politique nutritionnelle du Groupe (Recourir à des avis externes)
		2.3.1	Dialogue social
		2.6.2	Contact avec les parties prenantes (Consommateurs et clients)
	Les actions de partenariat ou de mécénat	2.3.2	Engagement citoyen des marques
		2.3.2	La Fondation Bel
		2.3.2	Projet « Gente que produz e perserva » au Brésil

(c) Traduction : « Les personnes qui produisent et préservent l'environnement ».

		Paragraphe(s) du document de référence	
<b>c) Sous-traitance et fournisseurs</b>	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
	L'importance de la sous-traitance et la responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
	Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique (Lutte contre la corruption / pratiques commerciales responsables)
	Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs	2.2.1	Des repères partagés (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.1.1	Des lignes directrices claires (Nombre de sites certifiés)
		2.2.2	Attentes spécifiques envers certains fournisseurs (sous-traitants, producteurs laitiers)
		2.5.1	Qualité nutritionnelle et naturalité
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.6.1	Qualité, sécurité et traçabilité
		2.6.2	Informations nutritionnelles
		2.3.2	Plateforme <i>Sharing Cities</i>

**Table de concordance – GRI G4**

Le document de référence 2014 du groupe Bel répond aux exigences de la GRI-G4 pour être « en conformité » avec ses critères essentiels. La table ci-dessous indique la localisation des éléments dans le document de référence.

**Paragraphe(s) du document de référence****ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION****Stratégie et analyse**

G4-1	2.1	Vision d'une croissance durable
------	-----	---------------------------------

**Profil de l'organisation**

G4-3	1.1	Présentation du Groupe
G4-4	1	Présentation du Groupe et de ses activités (Chiffres clés)
G4-5	7.2	Renseignements concernant la Société
G4-6	1	Présentation du Groupe et de ses activités (Chiffres clés)
	1.3	Marchés et activités en 2014
G4-7	5.1	Actionnariat et Capital
G4-8	1	Présentation du Groupe et de ses activités (Chiffres clés)
	1.1.5	Acteurs de la sphère commerciale du Groupe
G4-9	1	Présentation du Groupe et de ses activités (Chiffres clés)
G4-10	2.3.1	Diversité
G4-11	2.3.1	Dialogue social
G4-12	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
G4-13	5.1	Actionnariat et capital
	1.5.2	Investissements
G4-14	2.6.1	Contrôles à chaque étape
G4-15	2.2.1	Éthique dans les activités
G4-16	2.2.1	Éthique dans les activités ( <i>Lobbying responsable</i> )

**Aspects et périmètre pertinents identifiés**

G4-17	2.7	Note méthodologique
	7.3	Renseignements sur les filiales et participations
G4-18	2.1.2	Analyse de matérialité
	2.7	Note méthodologique
G4-19	2.1.2	Analyse de matérialité
	2.7	Note méthodologique
G4-20	2.1.2	Analyse de matérialité
	2.7	Note méthodologique
G4-21	2.1.2	Analyse de matérialité
	2.7	Note méthodologique
G4-22	2.5.2	Écoconception des emballages
	2.7	Note méthodologique
G4-23	2.1.1	Piloter et rendre compte
	2.7	Note méthodologique

Paragraphe(s) du document de référence		
<b>Implication des parties prenantes</b>		
G4-24	2.1.2	Interactions avec les parties prenantes
G4-25	2.1.2	Interactions avec les parties prenantes
G4-26	2.1.2	Interactions avec les parties prenantes
G4-27	2.1.2	Interactions avec les parties prenantes
<b>Profil du rapport</b>		
G4-28	2.7	Note méthodologique
G4-29	2.1.1	Piloter et rendre compte
G4-30	2.7	Note méthodologique
G4-31	2.1.1	Piloter et rendre compte
G4-32	2.1.1	Piloter et rendre compte
G4-33	7.6.5	Table de concordance avec la GRI-G4
	2.1.1	Piloter et rendre compte
	2.8	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales
	2.9	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion
<b>Gouvernance</b>		
G4-34	2.1.1	RSE et gouvernance
<b>Éthique et intégrité</b>		
G-56	2.2	Comportements éthiques
<b>ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION</b>		
<b>Économie</b>		
EC1	2.1.2	Partage de la valeur créée du groupe Bel
EC2	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EC8	2.1.2	Partage de la valeur créée du groupe Bel
	2.3.2	Ancrage territorial des implantations
	2.3.2	Plateforme <i>Sharing Cities</i>



## Paragraphe(s) du document de référence

**Environnement**

EN1	2.2.2	Attentes spécifiques par catégorie d'achat
	2.2.2	Achats et biodiversité
	2.5.2	Écoconception des emballages
EN2	2.2.2	Achats et biodiversité
EN3	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN5	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN6	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN8	2.4.2	Eau
EN11	2.2.1	Respect de l'environnement
	2.2.2	Achats et biodiversité
	2.2.1	Respect de l'environnement
EN12	2.2.2	Achats et biodiversité
	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN15	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN16	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN18	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN19	2.4.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre
EN22	2.4.2	Dans les sites (Qualité des rejets)
EN23	2.4.1	Responsabilité élargie
EN27	2.5.2	Écoconception des emballages
	2.6.2	Informations environnementales
	2.4.1	Investissements
EN29	2.4.3	Logistique
EN30	2.4.1	Investissements
EN31	2.2.2	Évaluation de la performance sociétale des fournisseurs
EN32	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
EN33	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs

**Emploi**

LA1	2.3.1	Bel employeur : chiffres clés
LA2	2.3.1	Bien-être au travail
	2.3.1	Rémunération
	2.3.1	Santé – sécurité au travail
LA6	2.3.1	Bien-être au travail (Absentéisme)
	2.3.1	Santé – sécurité au travail (Pénibilité et maladies professionnelles)
LA7	2.3.1	Développement des collaborateurs
LA9	2.3.1	Développement des collaborateurs
LA10	2.3.1	Développement des collaborateurs
LA11	2.3.1	Bel employeur : chiffres clés
	2.3.1	Diversité
LA12	2.3.1	Diversité
LA13	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
LA14	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
LA15	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs

**Droits de l'homme**

HR10	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
------	-------	---

**Politique publique**

SO3	2.2.1	Des repères partagés
SO4	2.2.1	Points de vigilance en matière d'éthique
SO9	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs
SO10	2.2.2	Éthique dans la chaîne de valeur amont : fournisseurs







Du sourire à partager

## **Fromageries Bel**

16, boulevard Malesherbes  
75008 Paris

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

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