



Du sourire à partager

2017

Fromageries Bel

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel



SOMMAIRE

	INFORMATIONS CLÉS	2			
1	PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS	5	5	INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	115
1.1	Présentation du Groupe	6	5.1	Informations financières historiques	116
1.2	Tendances du marché	13	5.2	Informations financières pro forma	116
1.3	Marchés et activités en 2017	14	5.3	Examen de la situation financière et du résultat	117
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2018	16	5.4	Trésorerie et capitaux	118
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	17	5.5	États financiers	120
			5.6	Vérification des informations financières annuelles	201
2	FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE	19	5.7	Date des dernières informations financières	202
2.1	La politique de gestion des risques	20	5.8	Informations financières intermédiaires et autres	203
2.2	Risques liés à l'environnement externe	21	5.9	Politique de distribution de dividendes	203
2.3	Risques inhérents à l'activité	25	5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	203
2.4	Risques financiers	33	5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	203
2.5	Politiques d'assurances et de couverture des risques	35	6	ACTIONNARIAT ET BOURSE (1)	205
			6.1	Actionnariat et capital	206
3	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	37	6.2	Bourse	211
3.1	Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe	38	7	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 MAI 2018	215
3.2	Œuvrer pour le bien-être de tous	40	7.1	Ordre du jour	216
3.3	S'engager pour une agriculture durable	57	7.2	Texte des projets de résolutions	217
3.4	Promouvoir une nutrition attentive	61	8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	221
3.5	Réduire son empreinte environnementale	67	8.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	222
3.6	Note méthodologique	77	8.2	Renseignements concernant la Société	223
3.7	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	79	8.3	Renseignements sur les filiales et participations	224
3.8	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	81	8.4	Contrats importants	226
			8.5	Documents accessibles au public	226
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	87	8.6	Tables de concordances	227
4.1	Principes de gouvernance	88			
4.2	Rémunérations et avantages	104			
4.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	108			
4.4	Opérations avec des apparentés	112			

2017

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018, 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
- Rapport sur le Gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

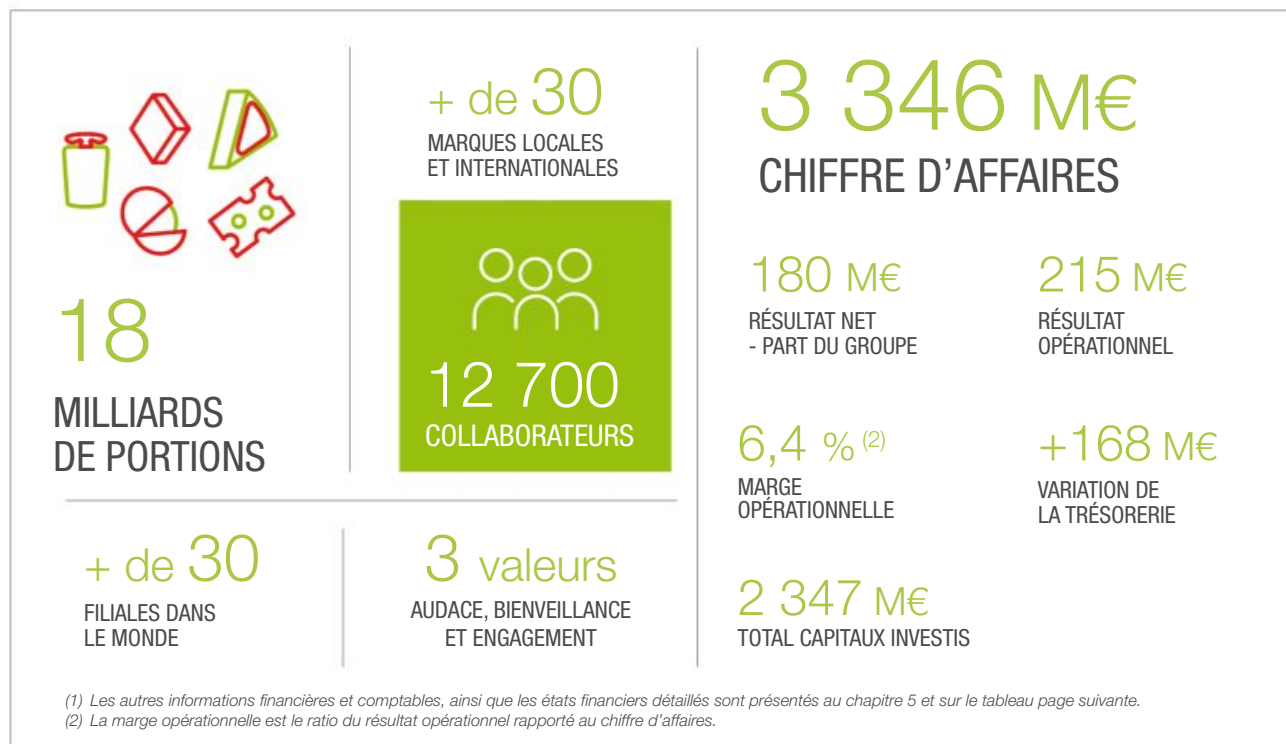
Figurent au chapitre 8 les tables de concordance entre les rubriques du document de référence (Annexe I du Règlement européen n° 804/2004) et celles du Rapport financier prévu à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi que celles du Rapport de gestion prévu aux articles L. 225-100 et 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.

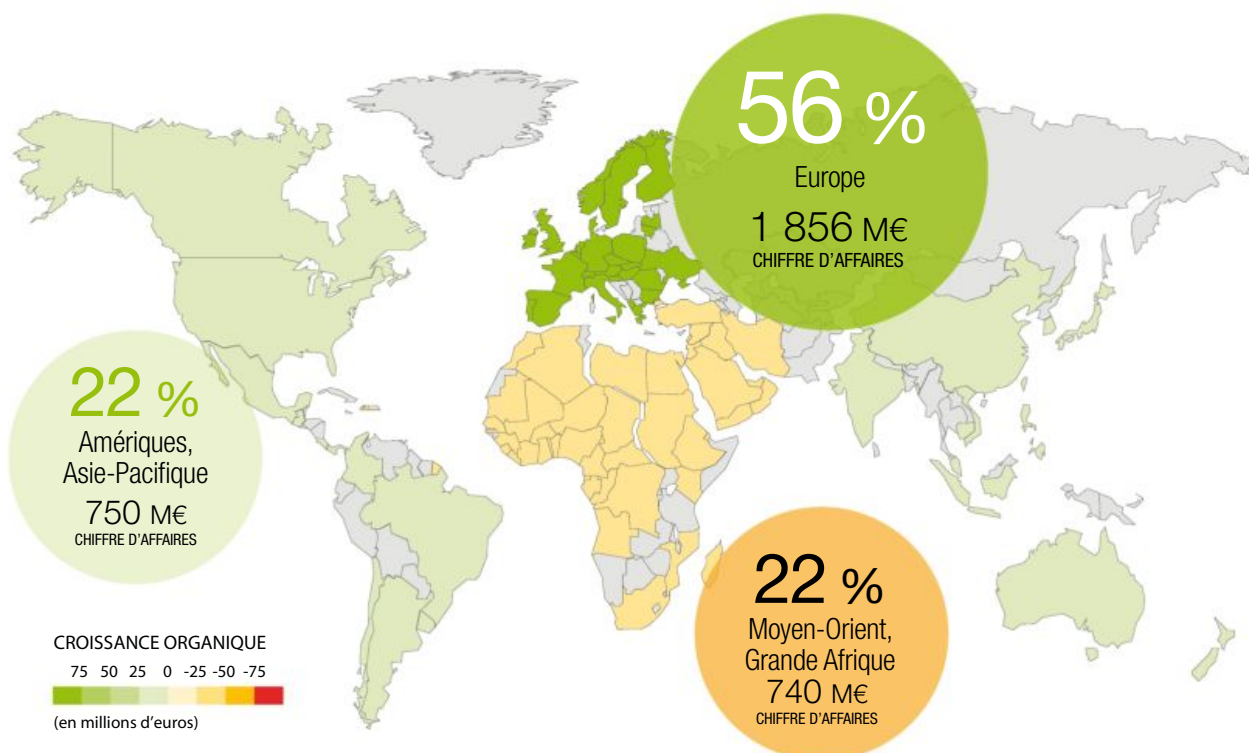
UN ACTEUR MONDIAL

DU SNACKING SAIN, LAITIER ET FRUITIER

INFORMATIONS CLÉS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017

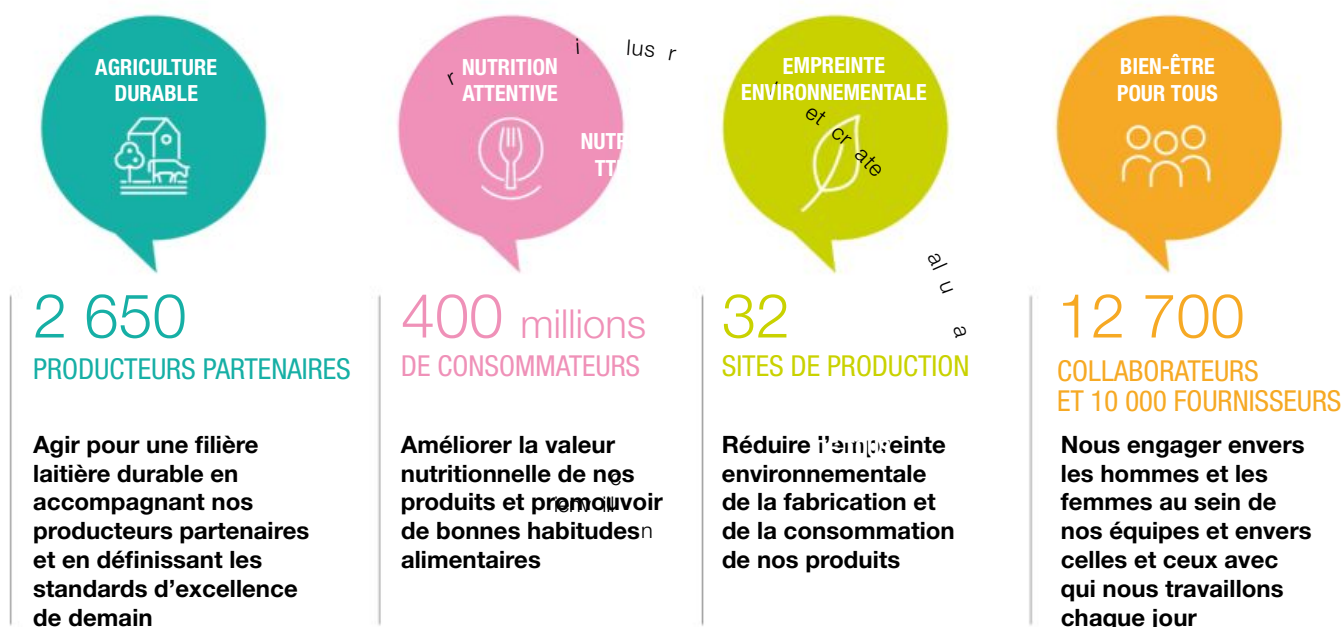


UN GROUPE RESPONSABLE ET ENGAGÉ

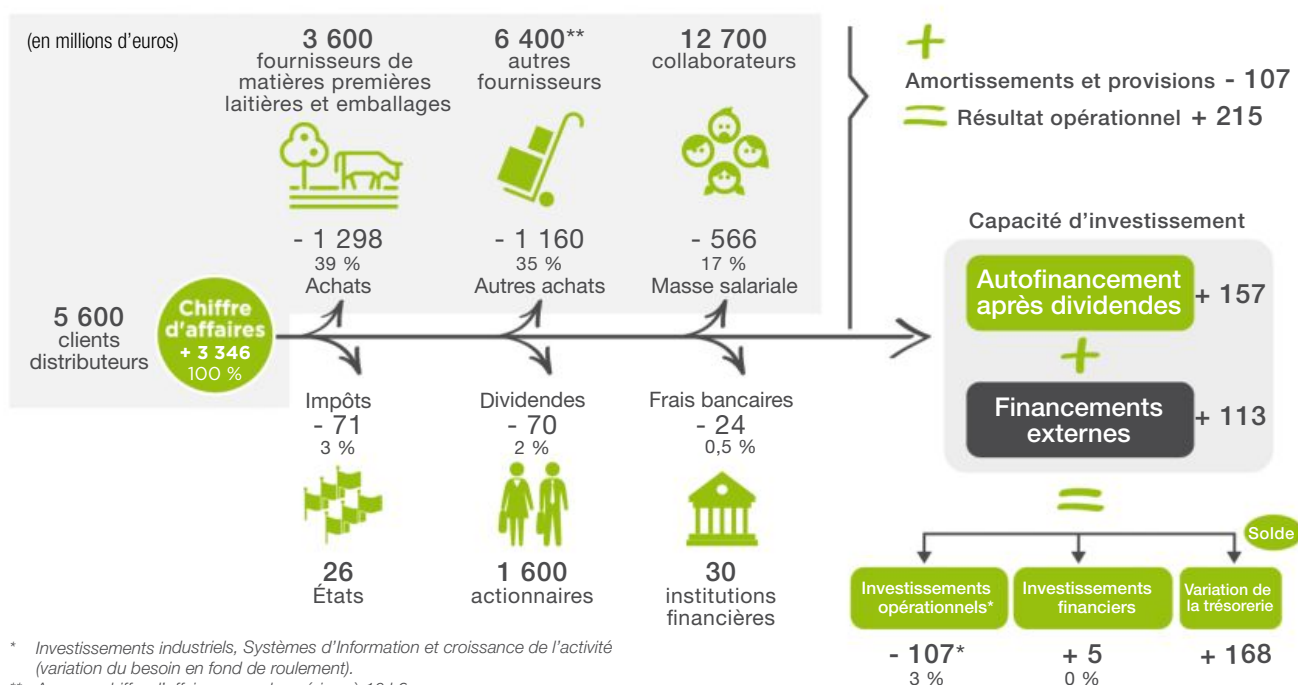
Le programme « Chaque portion nous engage » incarne la dynamique d'innovation positive que le Groupe met en œuvre pour proposer aux consommateurs des produits plus responsables et créateurs de valeur partagée.



4 PILIERS structurent la démarche de progrès continu et guident l'action des collaborateurs du Groupe pour soutenir le développement du modèle de croissance durable de Bel.



PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE



INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 346	2 936	14,0 %
Marge brute	1 020	1 053	-3,2 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	30,5%	35,9%	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	215	298	-27,9 %
Dont : résultat opérationnel courant	226	327	-31,0 %
autres charges et produits non courants	-11	-29	-63,2 %
MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽²⁾	6,4 %	10,2%	
RÉSULTAT NET	186	217	-14,3 %
Dont : part du Groupe	180	213	-15,6 %
intérêts minoritaires	6	4	47 %
dilué par action (en euros)	26,50	31,41	-15,6 %
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	2 347	2 355	-0,4 %
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 629	1 577	3,3 %
intérêts minoritaires	85	90	
dette financière nette	632	688	
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	281	289	
Résultant des investissements	-130	-906	
Résultant des opérations de financement	17	257	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	168	-360	

(1) Les autres informations financières et comptables, ainsi que les états financiers détaillés sont présentés au chapitre 5.

(2) La marge opérationnelle est le ratio du résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires.

1

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.1	PRÉSENTATION DU GROUPE	6
1.2	TENDANCES DU MARCHÉ	13
1.3	MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2017	14
1.4	TENDANCES SUSCEPTIBLES D'AFPECTER LA PRODUCTION, LES VENTES ET LES STOCKS EN 2018	16
1.5	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	17

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1.1 Profil du Groupe

Bel est un groupe familial international piloté par la cinquième génération de dirigeants familiaux. À plus de 150 ans, le Groupe Bel, acteur historique sur le marché fromager et leader mondial du fromage en portion, s'affirme comme un acteur majeur du snacking sain avec l'acquisition en 2016 du Groupe Mont Blanc Maternelle (MOM) et l'intégration notamment des marques Pom'Potes, GogoSqueeZ, Maternelle et Mont Blanc à son portefeuille.

Son modèle économique repose sur la répartition géographique de ses activités, et sur le développement de marques fortes et innovantes, qu'il s'agisse de marques fromagères internationales telles que La Vache qui rit, Kiri, Mini Babybel, Leerdammer et Boursin, de marques locales leaders sur leurs marchés, ou de marques fortes récemment acquises dans le segment du snacking sain.

Bel est engagé dans une stratégie de croissance durable. Porté par l'engagement de ses 12 700 collaborateurs, son programme responsable « Chaque portion nous engage » incarne la dynamique d'innovation positive que le Groupe met en œuvre pour dynamiser sa croissance et assurer une création de valeur partagée avec son écosystème d'entreprise.

Avec un portefeuille de plus de 30 marques, le Groupe commercialise ses produits dans plus de 130 pays.

1.1.2 Un modèle de croissance durable

Depuis le début de son histoire, Bel s'engage vis-à-vis de ses consommateurs partout dans le monde à allier qualité et sécurité alimentaire au plaisir de faire vivre des moments uniques avec les bienfaits des produits laitiers, et désormais des produits de snacking sain laitiers et fruitiers.

Cet engagement, cet optimisme et cette volonté de partage avec le plus grand nombre s'incarnent dans la signature du Groupe : « Du sourire à partager » qui caractérise la culture des collaborateurs, la personnalité de ses marques et le modèle durable de Bel.

Pour Bel, compétitivité et durabilité vont de pair. Depuis 2003 le Groupe, signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, est engagé dans une démarche de développement durable et rend compte chaque année de ses progrès sur les dix principes du Pacte. En 2016, pour aller plus loin, le Groupe a structuré sa démarche de croissance durable plaçant la responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de son modèle.

Le Groupe affirme ainsi sa volonté de faire de la création de valeur partagée le levier d'accélération de sa croissance. Pour accompagner cette évolution, il définit l'innovation positive comme un modèle ouvert fondé sur le dialogue et le partenariat avec ses parties prenantes visant à créer un impact positif pour l'ensemble de sa chaîne de valeur et de son écosystème.

En 2017, le Groupe formalise son programme pour une croissance durable intitulé « Chaque portion nous engage » et partage avec ses collaborateurs et ses parties prenantes une démarche de progrès continu qui structure son action autour de quatre piliers stratégiques déclinés en indicateurs à horizon 2025 (voir paragraphe 3.1 « Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe ») :

- agriculture durable ;
- nutrition attentive ;
- empreinte environnementale ;
- bien-être de tous.

Le Groupe souhaite ainsi se développer en proposant une offre de produits toujours plus responsables qui réponde aux attentes grandissantes des consommateurs en matière de respect de l'environnement et de naturalité.

Des outils propres à l'Entreprise sont développés pour guider l'action des équipes :

- le Code de bonnes pratiques des affaires a été conçu pour les collaborateurs qui peuvent être confrontés à des interrogations d'ordre éthique dans le cadre de leur activité professionnelle (voir paragraphe 3.2.1 « L'éthique au cœur des activités du Groupe ») ;
- la charte amont laitier internationale co-signée par le WWF France qui cadre les engagements du Groupe à horizon 2025 pour une filière laitière durable sur l'ensemble de ses bassins laitiers ;
- un système de profilage nutritionnel « Nutri+ » qui fixe l'ambition du Groupe en matière d'amélioration continue de la valeur nutritionnelle des produits Bel ;
- la Charte de communication responsable de Bel liste les principes que doivent respecter ses communications sous toutes leurs formes (publicité, packaging, digitale) en particulier lorsqu'elles ciblent directement les enfants de moins de 12 ans ;
- la Charte des achats responsables expose les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que ce que le Groupe attend d'eux en retour sur les enjeux sociétaux majeurs : éthique commerciale, respect des droits de l'homme et des enfants, lutte contre la corruption, etc. (voir paragraphe 3.2.1 « L'éthique au cœur des activités du Groupe ») ;
- 16 indicateurs qui guident l'action des collaborateurs du Groupe pour soutenir le développement du modèle de croissance durable de Bel (scorecard RSE).

1.1.3 Historique et faits marquants 2017

Naissance au cœur du Jura

En 1865, Jules Bel installe à Orgelet, dans le Jura, son entreprise 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 plus de 90 ans, elle fait partie de l'univers alimentaire mais aussi « culturel » des consommateurs.

Développement 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 étend 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

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

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 (1932), Babybel (1952), Apéricube (1960), Kiri (1966), Mini Babybel (1977), Pik et Croq (1995), etc., de faire leur apparition sur le marché.

La croissance du Groupe Bel à l'international s'est appuyée 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. En 2015, Bel ouvre sa première implantation industrielle en Afrique subsaharienne à Abidjan. Une usine innovante qui produit La Vache qui rit pour le marché ivoirien. Bel compte aujourd'hui plus de 30 pays d'implantation et 32 sites de production ;
- la croissance externe, avec l'acquisition d'entreprises à travers le monde dont les sociétés du groupe néerlandais Leerdammer en 2002 et les activités relatives à la marque Boursin en janvier 2008, l'acquisition de la société marocaine la société marocaine Safilait en 2015 et l'acquisition du Groupe MOM en 2016.

Le snacking sain comme territoire de croissance

Leader sur le marché du snacking fromager avec ses marques iconiques et audacieuses et son format en portion, le Groupe propose des produits qui répondent à une tendance forte de consommation alliant santé, plaisir et praticité et crée de nouveaux usages. Ainsi Mini Babybel s'impose en Europe et aux États-Unis comme une alternative au snacking sucré, Pik et Croq diversifie l'offre du goûter en associant fromage et gressins et Apéricube fait du fromage un ingrédient clé des moments de convivialité en Europe ou en Asie.

Fort de ces expériences réussies et de sa capacité à diversifier son offre pour répondre aux attentes nouvelles des consommateurs, Bel a fait le choix en 2015 d'aller au-delà de la catégorie fromagère avec une prise de participation majoritaire

dans la société marocaine Safilait qui transforme, conditionne et commercialise des produits laitiers sous la marque Jibal ainsi que du lait frais et UHT.

Le Groupe confirme ce positionnement stratégique en 2016 avec l'acquisition du Groupe MOM, qui vise à créer un acteur mondial majeur du snacking sain. Le Groupe MOM a connu une expansion inégalée de son activité en France et aux États-Unis en s'appuyant sur ses marques historiques Materne et Mont Blanc commercialisées en France, et a créé la catégorie de la compote en gourde avec des positions de leadership fort avec ses marques Pom'Potes et GogoSqueeZ. Cette opération constitue une opportunité unique d'accélérer la croissance du Groupe en s'appuyant sur la présence internationale de Bel. Bel et MOM partagent tous deux une identité reposant sur des marques fortes et innovantes et comptent s'appuyer sur la complémentarité de leurs gammes et de leur savoir-faire industriel pour asseoir leur leadership à l'international.

Faits marquants de 2017

- Le 4 avril 2017, le Groupe a réalisé un placement obligataire de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 1,50 % et venant à échéance en avril 2024.
- Par ailleurs, le 21 décembre 2017, le Groupe a conclu un avenant qui prévoit l'extension de la maturité de sa convention de crédit renouvelable multidevises de 520 millions d'euros et a fait le choix, à cette occasion, d'y intégrer des critères à impact environnemental et social.
- Le Groupe accompagne la transformation de ses marques et de son modèle en déployant auprès de l'ensemble des collaborateurs son modèle de croissance durable « Chaque portion nous engage » qui intègre 16 indicateurs de performance qui structurent la démarche de progrès continu à horizon 2025.
- Fin 2017, le Groupe a annoncé un accord inédit avec l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO), qui représente près de 850 producteurs, soit la quasi-totalité de

la collecte de lait en France. L'accord apporte de la visibilité économique aux producteurs en sécurisant leurs revenus pour l'année 2018, tout en valorisant durablement des pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs.

- Le Groupe a initié l'intégration du Groupe MOM dont l'acquisition a été finalisée en décembre 2016. Le lancement de la marque de compotes en gourde GogoSqueeZ au Portugal fin 2017 est une première illustration de la complémentarité des gammes et des géographies des deux groupes pour construire un acteur mondial du snacking sain.
- MOM a lancé Pom'Potes Brassés en France et GogoSqueeZ YogurtZ aux États-Unis, un laitage aux fruits innovant qui se conserve à température ambiante.
- Le Groupe renoue avec l'innovation de rupture et lance en France les Mini Roulés dans la gamme Babybel.
- Le Groupe poursuit des programmes d'accompagnement du changement en matière digitale avec le lancement d'un programme de formation en ligne « Digital Academy », en matière d'innovation par l'expérimentation de nouvelles méthodes : open innovation, design thinking... et en matière d'évolution de son modèle managérial.
- Le Groupe s'engage en faveur de la diversité hommes-femmes avec pour ambition à horizon 2025 de compter 40 % de femmes au sein du top management. Des programmes de sensibilisation des Dirigeants et d'accompagnement des populations féminines sont déployés dans le Groupe.
- Le Groupe a cédé son site industriel sous-utilisé de Cléry-le-Petit (France) et les établissements rattachés de Bar-le-Duc (France) et Maredsous (Belgique) au groupe américain Schreiber Foods. Le projet Schreiber intègre des investissements significatifs pour développer l'activité de l'usine, notamment sur d'autres catégories que le fromage. Un contrat de sous-traitance a été mis en place pour que les produits Bel concernés continuent à être fabriqués sur ce site de Cléry-le-Petit.

1.1.4 Stratégie

Le développement du Groupe Bel repose sur un modèle d'entreprise qui l'a porté à la troisième place mondiale du marché des fromages de marque ⁽¹⁾ et lui permet de se positionner aujourd'hui en acteur international du snacking sain.

Le Groupe a fixé en 2015 un plan stratégique de rupture « Big Bel » qui vise à accélérer sa croissance et sa transformation à horizon 10 ans en investissant le segment porteur du snacking sain. Cette ambition se traduit par un plan d'accélération des programmes d'innovation, le déploiement hors des marchés traditionnels et le renforcement du développement géographique sur les marchés à forte croissance. Le Groupe allie croissance organique et croissance externe pour réaliser cet objectif. Les acquisitions de Safilait en 2015 et du Groupe MOM en 2016 en sont les premières illustrations.

La réussite de « Big Bel » devrait ainsi permettre au Groupe de se transformer en profondeur. Elle est la condition de la réalisation de son ambition de doubler de taille en termes de chiffre d'affaires sur la période 2015-2025.

Déployer des marques fortes

Le modèle de développement du Groupe repose sur ses marques. Elles sont vectrices des valeurs de Bel, toujours 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.

Le format en portion individuelle, plébiscité pour son caractère ludique, pratique et ses capacités de conservation, est une réponse adaptée aux enjeux sociétaux comme la sécurité alimentaire, l'équilibre nutritionnel ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire. Il constitue un véritable repère qui aide chacun à consommer la quantité adaptée à ses besoins. Protégées par leur emballage individuel, nos portions peuvent être présentes dans toutes les géographies. Ces différents atouts en font un moteur de croissance à l'international.

(1) Sources : Étude Zénith International 2015.

De plus, pour répondre aux attentes de ses consommateurs et nourrir son modèle d'entreprise responsable, le Groupe a initié une démarche de transformation de ses marques pour proposer des produits encore plus responsables en travaillant sur quatre enjeux essentiels de sa chaîne de valeur : agriculture durable – nutrition attentive – empreinte environnementale et bien-être de tous.

La puissance des marques du Groupe, associée à des formes de produits originales et à une démarche d'amélioration continue de la qualité et de la naturalité permet de continuer à envisager un potentiel de développement géographique fort.

Innover pour soutenir la croissance

L'esprit d'innovation est ancré dans les gènes de Bel et au cœur du développement de ses marques, nourri par l'audace, l'une des trois valeurs du Groupe. Bel œuvre chaque jour afin de créer les conditions pour qu'elle reste un état d'esprit permanent chez l'ensemble de ses collaborateurs. La démarche responsable « Chaque portion nous engage » inscrit l'innovation positive comme guide à l'action des collaborateurs du Groupe.

Cette culture entrepreneuriale et le développement de nouveaux programmes pour stimuler l'agilité et la capacité d'innovation des collaborateurs dynamisent la responsabilisation des équipes à tous les niveaux hiérarchiques et encouragent l'anticipation, la créativité, l'expérimentation, la coopération et la prise de risques calculés pour relever les défis d'une croissance durable.

L'innovation passe également par l'accélération de la digitalisation de l'Entreprise au sein de l'ensemble des fonctions de l'Entreprise.

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. L'évolution des gammes des marques Leerdammer ou Boursin témoigne aussi de cet état d'esprit. Une culture partagée avec les équipes de MOM qui font de l'esprit entrepreneurial et l'innovation des facteurs clés de développement.

L'innovation peut prendre plusieurs formes. L'innovation produit pour le Groupe se caractérise par :

• l'animation des gammes existantes :

- les lancements réguliers de produits enrichissent l'offre de Bel 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 :

- la démarche responsable « Chaque portion nous engage » fixe le cadre d'amélioration continue pour des marques toujours plus responsables avec des objectifs à horizon 2025 sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'amont laitier à l'emballage,
- l'amélioration des recettes, notamment par l'optimisation nutritionnelle en ajustant au mieux les lipides, le sodium et en apportant des nutriments essentiels comme le calcium, les vitamines et les minéraux. Le Groupe Bel a la volonté de mettre à la disposition de ses consommateurs des produits bons, sains et offrant une qualité nutritionnelle conforme aux attentes des autorités de santé publique des pays où ses marques sont présentes,

- Bel travaille avec les pouvoirs publics et valide auprès d'un comité de nutritionnistes indépendants les options qu'il souhaite prendre,
- les évolutions des emballages pour améliorer leurs fonctionnalités tout en réduisant leurs impacts sur l'environnement ;

• l'élargissement des gammes :

Le Groupe Bel développe des produits inédits pour créer de nouveaux usages et occasions de consommation comme Les roulés de Boursin ou Mini Roulés de Babybel qui renouvelle l'expérience de la marque.

Les activités liées à l'innovation produit sont pilotées principalement par trois directions :

- le marketing : la direction s'attache à comprendre et à anticiper l'évolution des besoins et des usages des consommateurs et des clients. L'excellence dans ce domaine est un facteur clé de succès et s'appuie sur des outils innovants pour identifier les tendances à venir. L'observation des comportements des consommateurs, l'écoute active de leurs points de vue sur les réseaux sociaux et sur internet, la sociologie ou encore l'évaluation sensorielle nourrissent cette expertise,
- la recherche et l'innovation : les équipes disposent de compétences en technologies fromagères et sciences fondamentales appliquées (génie alimentaire, microbiologie, physico-chimie, etc.),
- la direction industrielle : le savoir-faire industriel, au cœur de l'ADN de Bel depuis 150 ans, permet de créer les conditions nécessaires pour réaliser les innovations dans l'ensemble des sites de production ;

• l'entrée dans de nouvelles catégories hors fromage :

Le Groupe propose à ses consommateurs des marques uniques qui apportent qualité et plaisir et offrent des solutions adaptées à la diversité des enjeux de nutrition ainsi qu'à la diversité des modes de vie. Leader de la catégorie du fromage en portion, Bel a démontré sa capacité à répondre aux attentes grandissantes des consommateurs pour des produits de snacking sain. Pour accélérer sa croissance, le Groupe pénètre de nouvelles catégories hors fromage avec pour ambition de construire un acteur mondial majeur du snacking sain en portion. Les rachats de Safilait en 2015 et de MOM en 2016 illustrent ce tournant stratégique vers le snacking sain fruitier et laitier. En 2017 Pom'Potes innove avec le lancement d'un laitage aux fruits en gourde qui se conserve à température ambiante.

La dynamique de croissance du Groupe est portée par ses 12 700 collaborateurs présents dans plus de 30 pays. Leur engagement est au cœur de sa politique de ressources humaines qui favorise la responsabilisation, l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

La Charte sociale « People First » fédère l'ensemble des collaborateurs du Groupe autour de quatre priorités visant à assurer le développement de Bel et de ses équipes : Être bien au travail – Responsabiliser chacun – Grandir ensemble – Partager nos succès. Cette charte met aussi l'accent sur l'engagement et la responsabilisation de chacun, clés pour le développement du Groupe.

Audace – Bienveillance – Engagement sont les trois valeurs reflets de l'histoire du Groupe, de ses ambitions et de ses

engagements, qui réunissent les équipes autour de façons de travailler et d'une culture commune.

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.

Accompagner la croissance démographique mondiale

La puissance des marques du Groupe et la qualité reconnue des produits, associée à des formats adaptés, représentent un potentiel de développement géographique et permettent de conquérir de nouveaux consommateurs.

Ce développement suit deux axes :

1. le déploiement des marques dans les territoires où Bel est déjà présent, notamment grâce à :

- la mise en œuvre de solutions innovantes (conception, processus de production, recettes, emballages),
- une compréhension fine des marchés,
- une approche audacieuse du marketing et de la distribution,
- une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité associée à la maîtrise de l'outil industriel ;

2. la conquête de nouveaux territoires :

- celle-ci repose sur la compréhension de l'attractivité des marchés et la capacité du Groupe à s'implanter rapidement et fortement, notamment dans les bassins à forte croissance démographique,
- la conquête de ces nouveaux marchés implique de travailler plus activement sur l'accessibilité des produits du Groupe au plus grand nombre.

1.1.5 Bel et son écosystème d'entreprise

L'écosystème d'entreprise de Bel est composé de l'ensemble de ses parties prenantes : consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, clients, actionnaires, administrations, institutions et communautés au sein desquelles Bel opère.

Le Groupe veut être ouvert et tourné vers son écosystème pour accélérer son développement et préparer l'avenir de manière responsable. Bel sollicite notamment l'avis d'acteurs indépendants dont l'expertise et les conseils l'aident à progresser.

Le Groupe affirme en 2017 son modèle de croissance durable fondé sur l'approche d'innovation positive, créatrice de valeur partagée avec ses parties prenantes.

Les 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 à leurs attentes en termes de plaisir, sécurité, santé et accessibilité.

Le Groupe veut 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.

La digitalisation des pratiques contribue à créer une nouvelle génération de consommateurs plus informés, plus exigeants, qui veulent dialoguer avec l'Entreprise et ses marques et obtenir des informations instantanément. Le Groupe s'appuie sur les nombreux points de contact établis par ses marques avec leurs consommateurs (sites internet, comptes sur les réseaux sociaux, etc.) pour mieux les écouter, comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

Les collaborateurs

Fédérateur, le modèle social de Bel permet de concilier les performances économiques et financières et le développement

de ses collaborateurs. Une attention toute particulière est portée à la santé-sécurité au sein de l'ensemble des entités du Groupe.

Par ailleurs, Bel est convaincu qu'un dialogue social de qualité est un levier d'amélioration de la vie en entreprise.

Bel dispose de politiques et de pratiques de ressources humaines harmonisées au niveau Groupe sur des sujets comme la gestion des rémunérations, les mobilités internes, le développement des talents, la sécurité ou le dialogue social. Groupe international, Bel apporte une attention particulière au respect des spécificités culturelles locales dans la construction de ses politiques ressources humaines.

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

Les producteurs laitiers et autres fournisseurs

Bel souhaite construire des relations commerciales pérennes avec l'ensemble de ses fournisseurs et plus particulièrement avec les producteurs laitiers. À cet effet, Bel s'engage dans un processus d'amélioration continue et s'engage à les traiter avec transparence et équité tout en leur demandant de contribuer aux engagements de progrès du Groupe.

Les besoins du Groupe en matière d'achats nécessaires à la production comportent principalement :

1. les matières premières alimentaires (lait, fromages, poudre de lait, beurre, crème, fruits...).

En 2017, Bel a collecté près de 2 milliards de litres de lait auprès de plus de 2 650 producteurs, situés à proximité de ses sites de production. Des contrats sont signés avec les producteurs ou les coopératives qui fournissent du lait dans les pays où le Groupe fabrique des fromages à partir de lait liquide (États-Unis, France, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie, Ukraine...).

Les producteurs de lait sont par conséquent des partenaires essentiels du Groupe pour proposer aux consommateurs des produits de qualité, responsables répondant à leurs attentes.

Bel construit depuis de nombreuses années des relations durables avec ses producteurs. En 2017, le Groupe a formalisé une charte globale d'engagements co-signée par le World Wildlife Fund (WWF) France pour un amont laitier durable. Cette charte intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux et s'articule autour de six axes stratégiques : un modèle de production durable ; le bien-être animal ; l'accès au pâturage ; une alimentation animale durable et locale, l'empreinte environnementale et qualité nutritionnelle et sécurité alimentaire. Cette charte intègre également des engagements concernant les autres ingrédients laitiers achetés par le Groupe, tels que la crème, le beurre et le lait en poudre.

Bel suit de près les évolutions du secteur laitier notamment depuis la fin des quotas en Europe en début d'année 2015. Le Groupe a porté une attention particulière pour proposer des accords équilibrés aux producteurs et à leurs organisations. Fin 2017, Bel a annoncé un accord inédit avec l'APBO, Association des producteurs de lait Bel ouest – qui représente près de 850 producteurs, soit la quasi-totalité de la collecte de lait de Bel en France. L'accord apporte de la visibilité économique aux producteurs en sécurisant leurs revenus pour l'année 2018, tout en valorisant durablement des pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs. Si les enjeux de la production laitière diffèrent d'un pays à l'autre, cette initiative française novatrice pour une meilleure valorisation du lait inspirera le Groupe dans la démarche co-construite et créatrice de valeur partagée sur l'ensemble de ses bassins mondiaux pour une filière laitière plus durable.

Pour le fromage, la poudre de lait, le beurre et la crème, les usines européennes s'approvisionnent au sein de l'Union européenne, les usines américaines sur le territoire américain et les autres usines au niveau mondial.

Concernant les fruits et plus particulièrement les pommes premier ingrédient de ses compotes, le Groupe MOM a collecté en 2017 près de 100 000 tonnes de pommes en France et aux États-Unis auprès de producteurs, de coopératives agricoles et de structures fruitières privées.

En France, l'ensemble des fournisseurs de pommes mettent en œuvre des méthodes de production fruitière intégrée conformes aux préconisations Global Gap et/ou Vergers Ecoresponsables. Ils sont tous certifiés Global Gap et ou Vergers Ecoresponsables.

Aux États-Unis, les producteurs de pommes doivent tous détenir une certification selon les standards USDA GAP (*Good Agricultural Practices*) du programme du Ministère de l'Agriculture.

Afin de minimiser son empreinte environnementale, MOM s'efforce de privilégier des circuits d'approvisionnement les plus courts possibles entre ses usines et ses producteurs de pommes.

2. les matières nécessaires à l'emballage des produits finis (carton, aluminium, plastique et papier).

Les achats sont centralisés ou réalisés localement avec une coordination au niveau du Groupe pour les familles d'emballage ne permettant pas une globalisation de l'approche.

Engagé dans une démarche de progrès visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages, le Groupe met

en œuvre des plans d'actions à chaque étape de la vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à la gestion des déchets. Dans ce cadre, sa démarche d'éco-conception est structurée autour de deux piliers : réduction à la source des quantités utilisées et choix des matériaux.

Dans le cadre de ses engagements, le Groupe vise à s'inscrire dans l'économie circulaire. Ainsi, dès que possible techniquement, le Groupe intègre des matériaux recyclés à ses emballages et utilise des matériaux recyclables.

Bel a également identifié des enjeux environnementaux concernant l'approvisionnement de deux matériaux qui représentent 85 % de son volume d'emballages : le carton et l'aluminium. Dans le cadre de son engagement « Zéro déforestation », Bel vise à s'approvisionner avec 100 % de cartons d'origine certifiée d'ici 2025 (voir paragraphe 3.5.4 « Ne pas contribuer à la déforestation »). Bel est engagé dans l'*Aluminium Stewardship Initiative*, une initiative mondiale visant à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable en aluminium qui lancera son programme de certification en 2018. Le Groupe souhaite ainsi encourager l'émergence d'une certification d'aluminium responsable et va mettre en place une feuille de route visant à certifier progressivement ses usines utilisant des emballages en aluminium.

La conception et la fabrication de l'emballage doivent également limiter au minimum son incidence sur l'environnement après son utilisation, en permettant et en promouvant sa revalorisation (voir chapitre « 3.5.6 « S'inscrire dans l'économie circulaire »).

Les 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 locaux. 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.

La politique commerciale du Groupe intègre la coordination entre les différents pays et prend en compte la dimension internationale des distributeurs de taille mondiale. Cette politique est adaptée à chaque pays et à chaque circuit, afin de répondre efficacement aux besoins de chacun des marchés.

En Europe et en Amérique du Nord, le système de distribution est organisé autour de grandes enseignes, composées d'entreprises appartenant à un groupe de distribution, de grossistes ou encore d'entrepreneurs indépendants. Elles disposent de centrales d'achat avec lesquelles Bel conclut des accords généralement annuels et toujours dans le respect de la réglementation locale.

Sur les marchés dits émergents ou en développement, Bel conclut des accords pour la vente de ses produits avec des distributeurs-importateurs qui commercialisent les produits sur des circuits traditionnels (grossistes, épiceries, revente à la portion...). Généralement, le Groupe conclut des accords-cadres de longue durée qui font l'objet d'une revue annuelle. Ils comportent également des dispositions en matière d'animation commerciale adaptées aux circuits locaux.

Des structures dédiées à l'animation, à la formation et au suivi de l'activité des importateurs et/ou distributeurs de Bel lui permettent, même en l'absence de filiale dans un pays, d'assurer une grande proximité auprès de ses distributeurs.

La distribution de certains 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 tissé des relations pérennes offrant aux marques du Groupe une forte présence « hors du foyer ».

L'e-commerce, comprenant notamment les sites marchands des clients distributeurs ou encore des *pure players*, représente un potentiel de développement important pour les marques du Groupe, et nous investissons pour devenir un acteur clé dans ce circuit.

Les communautés auprès desquelles Bel agit

Le Groupe est attentif à contribuer au dynamisme des communautés au sein desquelles il s'implante et à ce qu'elles bénéficient de son activité par la création d'emplois directs, mais également indirects en privilégiant des approvisionnements locaux lorsque le cahier des charges le permet.

Bel encourage les directions de ses sites à être à l'écoute des attentes des acteurs qui les entourent et à initier des partenariats avec les associations locales (voir paragraphe 3.2.5 « Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation »).

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 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, principalement en portion, et de produits de snacking fromager et fruitier. 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 snacking. 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. Il s'agit par exemple des marchés d'Afrique ou de marchés au Moyen-Orient.

Outre les types d'acteurs rencontrés traditionnellement sur ce secteur (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 2017, reste dominée par des mouvements de concentration et d'internationalisation des acteurs.

1.2 TENDANCES DU MARCHÉ

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

- **le plaisir** : la recherche d'expériences multisensorielles, l'engouement pour la création culinaire, la sophistication, ou encore la découverte ethnique et la fusion de différentes cultures alimentaires ;
- **la santé et le bien-être** deviennent une préoccupation majeure des consommateurs et des pouvoirs publics. Cette tendance couvre une gamme large de bénéfices, de la nutrition douce à des promesses fonctionnelles très pointues. Le développement des bénéfices santé/bien-être répond à des changements structurels de la Société, tels que la montée de l'obésité, la recherche du bien-être ou les enjeux de la malnutrition. C'est dans ce contexte de consommation raisonnée que le Groupe souhaite offrir à ses consommateurs des solutions de snacking sain ;
- **la responsabilité d'entreprise** s'incarne désormais dans le choix des consommateurs qui, au-delà du contrat de base de la qualité et de la sécurité alimentaire, recherchent des marques produites de « façon responsable ». Cette notion de responsabilité s'incarne tant sur le choix des ingrédients qui composent les produits qu'ils consomment avec une demande croissante de naturalité, que pour les filières d'approvisionnement ou le choix des emballages. Partout dans le monde les consommateurs privilégient la proximité et une approche responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits, de la ferme au consommateur ;
- **la praticité** se retrouve dans la facilité d'usage, le format en portion ou en gourde et la possibilité d'une utilisation plus nomade ;

- **la sécurité-traçabilité des produits**, même si les experts s'accordent à dire que les aliments sont de plus en plus sûrs, une part croissante de consommateurs considère que les risques alimentaires sont aujourd'hui très élevés. Pour chacun de ses produits, Bel applique les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire, et met en place des processus de contrôle tout au long de sa chaîne de production. En 2017, les 28 sites de production de Bel et les 4 sites de production de MOM sont certifiés selon les standards GFSI (*Global Food Safety Initiative* – qualité et sécurité alimentaire).

Les gammes des produits du Groupe s'attachent à répondre à ces attentes, tout en veillant à la satisfaction des consommateurs marché par marché. En effet, ces tendances ne pèsent pas le même poids selon les pays.

Le Groupe 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 et à leurs parents toute la gourmandise issue du lait et de la crème en toute simplicité. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte dure et se montre « irrésistible ». De son côté, le Groupe MOM a créé la catégorie de la compote en gourde avec une offre large qui intègre des produits bio ou sans sucres ajoutés.

Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2017

Le début de l'année 2017 a été marqué par des négociations tarifaires extrêmement tendues en Europe et aux Amériques. La guerre des prix entre grands distributeurs et la nécessité d'augmenter les tarifs face à l'augmentation des prix des matières premières ont parfois conduit à stopper temporairement l'approvisionnement de certaines chaînes de magasins en début d'année. En outre, dans les pays de la zone MEGA durablement touchés par les conflits, le pouvoir d'achat s'est encore

contracté, et le Groupe a vu son activité encore réduite en 2017 dans ces régions.

La flexibilité des sites de production du Groupe, situés au plus près des zones de consommation, lui permet d'adapter et d'équilibrer son niveau de production entre les différents marchés.

Grâce à une bonne anticipation des ralentissements d'activité, le niveau des stocks est resté correctement maîtrisé.

1.3 MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2017

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 3 346 millions d'euros, contre 2 936 millions pour l'exercice 2016, en croissance de 14,0 %. Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 2,1 % et celui de l'entrée dans le périmètre du

Groupe de MOM qui représente 13,8 % de la croissance du chiffre d'affaires, la croissance organique du Groupe s'établit à + 2,3 % pour l'ensemble de l'exercice.

Europe

Le chiffre d'affaires de la zone Europe s'inscrit à 1 856 millions d'euros en 2017 contre 1 560 millions d'euros en 2016. La croissance de 19 % du chiffre d'affaires est portée par l'intégration de MOM pour 14,5 %, et l'effet du change est légèrement négatif de - 0,6 %. Ainsi la croissance organique du chiffre d'affaires de la zone s'inscrit à + 5,1 % pour l'année.

La stratégie de valorisation de l'offre a permis la progression des ventes qui compense la stagnation des volumes fromagers sur la zone.

Dans un contexte économique toujours tendu en Europe malgré les premiers signes de reprise, et sur un marché du fromage en croissance en valeur de 2,2 % mais en recul de 0,4 % en volumes, le Groupe a réussi à maintenir ses parts de marché sur les segments stratégiques.

Sur le segment du snacking, toutes les marques enregistrent une hausse de leur chiffre d'affaires avec une performance remarquable pour les tranches Leerdammer, La Vache qui rit, Pik et Croq ou Apéricube. Mini Babybel continue à progresser légèrement après plusieurs années de forte croissance. La marque Pom'Potes continue d'affirmer son leadership sur le marché des compotes en gourde et enregistre une hausse de 8,9 % de ses ventes en 2017. Une performance remarquable pour cette marque qui célèbre ses 20 ans en 2018, soutenue par une demande en croissance continue des consommateurs (le marché des gourdes enregistre une croissance de 4,9 % en valeur et 2 % en volumes), le développement des canaux de commercialisation dynamiques du « drive » et de proximité et l'élargissement de l'offre avec l'introduction de Pom'Potes Brassés.

Le développement d'une offre différenciée répondant aux enjeux du programme de croissance durable de Bel rencontre

le succès auprès des consommateurs européens et stimule les ventes avec notamment Leerdammer et son programme de valorisation du pâturage, le lait Terra Nostra au Portugal ou La Vache qui rit sans additif en République tchèque. L'innovation soutient également le développement des ventes avec des lancements réussis sur les différents marchés de la zone : Mini-roulés Babybel en France, les combis Mini Babybel « fromage & crackers » en Italie, Espagne, Grèce et Portugal, l'extension des ventes de tranches Leerdammer « Finesse » en Belgique et sur les marchés d'Europe Centrale, ainsi que le lancement de Pom'Potes au Portugal toute fin 2017.

Chez MOM, la marque Mont Blanc a retrouvé un certain dynamisme du fait d'un regain des efforts promotionnels et l'activité de production à marques distributeurs est en nette diminution sur l'exercice.

Globalement, les marchés européens restent confrontés à la très vive concurrence entre distributeurs qui a de nouveau entraîné une forte pression sur les prix de ventes. La guerre des prix s'est traduite parfois, notamment en France, par des blocages promotionnels et réductions d'assortiments ou des déréférencements significatifs.

L'année a également été marquée par la flambée des prix des matières premières et des effets de change négatifs pesant sur la marge opérationnelle. Dans ce contexte, les équipes ont fait preuve d'agilité pour optimiser les dépenses marketing et déployer des plans d'économies rigoureux, soutenus par des hausses de tarifs passées sur la plupart des marchés lorsque les conditions le permettaient.

Le résultat opérationnel de la zone s'établit à 145 millions d'euros en 2017 contre 152 millions en 2016 au plus haut historique.

Moyen-Orient, Grande Afrique

Dans un contexte géopolitique et économique dégradé sur de nombreux marchés, de contraction des marchés fromagers dans les pays du Proche et Moyen-Orient et de recul de la consommation en Algérie, le chiffre d'affaires de la zone Moyen-Orient, Grande Afrique s'inscrit en baisse de 8,5 %, à 740 millions d'euros en 2017 contre 809 millions d'euros en 2016.

Le marché marocain demeure un marché porteur avec en 2017 une nouvelle performance remarquable sur un marché fortement concurrentiel. En Algérie, la zone fait face à une contraction des ventes dans un contexte de recul de la consommation et d'intensification de la concurrence.

La zone a renforcé ses positions dans de nombreux marchés avec notamment de fortes croissances au Maroc (+ 4,6 % à taux de change comparable), en Turquie (+ 27 %) et en Afrique du Sud (+ 13 %), et des gains de parts de marchés dans les pays du Golfe et en Égypte.

Le développement de l'activité au sein de la zone continue à être porté par la forte adéquation des produits Bel aux besoins des consommateurs, notamment La Vache qui rit et Kiri, en portion ou en barquette. Les marques locales soutiennent également cette dynamique de croissance avec Les Enfants au Maroc et dans le Golfe (+ 7 %).

La politique d'innovation volontariste et ambitieuse dynamise les ventes avec de nouvelles offres prometteuses comme La Vache qui rit en nouveau format barquette au Moyen-Orient, en Égypte et en Algérie, La Vache qui rit « Extra crème » au Maroc, et le lancement de La Vache qui rit « Extra crème » en portion triangulaire au Moyen-Orient ou de Regal Picon en petit format barquette en Irak.

À taux de change constants, la zone enregistre sur l'exercice une baisse organique des ventes de 4,0 %, dans une année marquée par l'instabilité et des situations sécuritaires toujours difficiles en Libye et au Yémen, un environnement économique dégradé en Irak et dans certains pays d'Afrique subsaharienne dont l'économie reste liée aux exportations de pétrole.

Les effets de change sont négatifs sur la zone Moyen-Orient, Grande Afrique, en particulier du fait de la forte dévaluation de la livre égyptienne au dernier trimestre 2016. Dans les pays dépendants des exportations de pétrole où le pouvoir d'achat s'est globalement érodé, l'augmentation des prix des matières premières laitières, en grande partie importées, rend l'offre de produits fromagers moins abordable ; les marchés se sont

ainsi contractés (à l'exception du Maroc et de la Turquie), et les hausses de prix de vente pour faire face à la hausse des prix des matières premières laitières ont été modérées (à l'exception de l'Égypte, la Turquie et l'Iran). Par ailleurs, dans de nombreuses régions, les circuits de distribution sont toujours affectés par l'instabilité politique.

Plusieurs programmes de développement commercial ont continué à être déployés, permettant à Bel de renforcer ses positions sur la plupart des marchés.

Bel confirme en 2017 la solidité de son modèle au sein de la zone et sa capacité à innover pour dynamiser ses ventes dans un contexte de contraction des marchés fromagers dans certains pays, et d'instabilité politique et sécuritaire dans d'autres. La zone déploie également une offre « au-delà du fromage » qui rencontre l'adhésion des consommateurs avec une offre de lait liquide et de yaourts au Maroc depuis le rachat de Safilait et le lait Rouzaneh en Iran.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'inscrit à 42 millions d'euros en 2017, contre 127 millions d'euros en 2016.

Amériques, Asie-Pacifique

L'année 2017 confirme la reprise de la dynamique de croissance initiée en 2016 au sein de la zone, avec une croissance organique de son chiffre d'affaires de 32,4 % à 750 millions d'euros en 2017 contre 567 millions d'euros en 2016 principalement liée à l'acquisition du Groupe MOM. La croissance organique de son chiffre d'affaires s'établit à + 3,5 % sur l'ensemble de l'année 2017.

Sur le continent américain, le Groupe enregistre une progression de ses ventes portée par la dynamique des marchés canadien et d'Amérique latine et le fort développement de GogoSqueeZ aux États-Unis. Cette performance remarquable est néanmoins pénalisée par un marché fromager en retrait de 1,5 % aux États-Unis, sur lequel la compétition s'intensifie et les relations commerciales se durcissent. Cela se traduit par des volumes en recul de 1 % pour les produits fromagers et par une forte progression des volumes des produits en gourde.

Ainsi, Boursin confirme son dynamisme sur l'ensemble des pays de la zone (+5 % vs 2016) alors que Mini Babybel et La Vache qui rit en portion affichent un léger recul. Les marques fromagères locales américaines continuent à contribuer à la croissance du Groupe sur la zone.

GogoSqueeZ avec son offre en gourde répond parfaitement aux attentes des consommateurs américains pour des produits de snacking sain laitier et fruitier. Les ventes de la marque progressent de plus de 20 % et GogoSqueeZ se positionne en véritable leader et moteur de croissance de la catégorie des fruits mixés.

L'innovation demeure un moteur essentiel de la dynamisation des ventes avec en 2017 le lancement aux États-Unis d'une nouvelle offre GogoSqueeZ laitière aux fruits, de nouvelles

recettes et formats ainsi que la confirmation du potentiel de La Vache qui rit Cheese Dippers sur le marché américain avec +50 % de croissance.

Dans la région Asie-Pacifique, les ventes progressent de 5 % sur un marché laitier et fromager en développement sur l'ensemble des pays de la zone. Les marchés chinois, vietnamien et australien affichent des performances remarquables avec des taux de croissance en volumes à deux chiffres ; les autres marchés de la zone (Japon, Corée, Philippines) ont été négativement impactés par des ruptures de distribution ou de sur-stockage chez certains distributeurs.

La marque Kiri demeure le moteur de la croissance de la zone avec une diversité des recettes et de formats innovants adaptés à la spécificité des usages locaux. Ainsi, après s'être imposé au Japon comme ingrédient incontournable de la pâtisserie, Kiri Blocs séduit le marché chinois, en forte expansion. Le format glacé s'impose également sur les marchés coréen et japonais.

En Australie-Nouvelle Zélande ont été lancés les formats en portion et barquette.

La Vache qui rit demeure une marque forte au Vietnam avec une progression des ventes de 10 % et le lancement réussi du format « Dips » en 2017. Elle enregistre également une hausse de 16 % de ses ventes sur le marché coréen. Sa progression sur la zone a néanmoins été impactée par des difficultés liées à la distribution aux Philippines.

Dans un contexte de fort support publicitaire pour soutenir le développement des marques sur l'ensemble de la zone, le résultat opérationnel s'élève à 28 millions en 2017 contre 19 millions en 2016.

Événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2017

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 2017.

1.4 TENDANCES SUSCEPTIBLES D'AFPECTER LA PRODUCTION, LES VENTES ET LES STOCKS EN 2018

En 2018, l'incertitude reste forte dans certaines régions où le Groupe détient des positions importantes, comme au Proche et Moyen-Orient ; la situation économique dans les zones de conflit reste très difficile, et n'offre pas de visibilité au cours des prochains mois.

Sur ses marchés matures et notamment en Europe, l'année 2018 débute avec des négociations commerciales à nouveau tendues, avec une revalorisation tarifaire insuffisante pour couvrir notre investissement dans la revalorisation de la filière laitière, et ce malgré les engagements pris dans la droite ligne des Etats Généraux de l'Alimentation qui se sont tenus au second semestre de 2017 en France.

En effet, Bel a signé un accord inédit avec ses principaux producteurs français visant à leur offrir des perspectives et

une visibilité contractuelle de plus long terme, ainsi qu'une revalorisation significative des productions laitières, en contrepartie d'engagements concrets pour le développement d'une filière plus durable. Le Groupe est convaincu de la nécessaire construction d'un modèle responsabilisant l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, du producteur au consommateur.

Le Groupe poursuivra ses efforts de productivité industrielle et de gestion attentive de ses ressources afin d'assurer le financement de son développement. Dans l'ensemble de ses géographies, il entend ainsi poursuivre sa croissance et gagner des parts de marché, en particulier dans les zones où le snacking se développe. Il poursuivra sa stratégie offensive, afin de développer ses positions mondiales en s'appuyant sur la vitalité de ses marques et le talent de ses équipes.

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 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 (10 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 2017, les 28 sites de production Bel en activité* se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
Europe de l'Ouest	10	France	Dole
			Lons-le-Saunier
			Croisy-sur-Eure
			Sablé-sur-Sarthe
			Évron
			Mayenne
			Vendôme
Europe du Nord et de l'Est	7	Espagne	Ulzama
		Portugal	Ribeira Grande
			Vale de Cambra
		Pays-Bas	Wageningen
			Dalfsen
			Schoonrewoerd
		Pologne	Chorzele
Moyen-Orient, Grande Afrique	8 (dont 7 en activité)	Slovaquie	Michalovce
		Ukraine	Shostka
		République tchèque	Zeletava
		Égypte	10 de ramadan (Le Caire)
		Iran	Gazvin
		Syrie	Damas (*activité suspendue)
		Turquie	Corlu
Amériques, Asie-Pacifique	4	Maroc	Tanger
			Fqih Ben Salah
			Koléa
			Abidjan/Yopougon
		Algérie	
		Côte d'Ivoire	
		États-Unis	Leitchfield (KY)
			Little Chute (WI)
			Brookings (SD)
			Song Than 3 - Binh Duong Province

Les 4 sites de production MOM se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
France	2	France	Boué Chef-du-Pont
États-Unis	2	États-Unis	Nampa (ID) Traverse City (MI)

1.5.2 Investissements

Principaux investissements du Groupe au cours des trois dernières années

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

- la croissance : capacité de production, produits nouveaux ;
- la productivité : plans d'économies ;
- l'amélioration continue : réduction des consommations de ressources naturelles, protection de l'environnement et réduction des rejets ;
- la continuité : maintenance des outils industriels et exigences liées 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 152 millions d'euros en 2017 contre 134 millions d'euros en 2016.

Le budget d'investissement du Groupe Bel est élaboré en cohérence avec sa démarche RSE : tous 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 non seulement à une notation économique, mais aussi à une notation sociétale. En dessous d'une certaine note sociétale, le Comité d'investissement du Groupe exige un plan de progrès correctif et peut refuser le projet.

En 2015, le Groupe a intégré les activités industrielles de Safilait avec un site présent au Maroc (Fquih Ben Salah). Il a également

démarré une unité mobile de production de petite taille en République de Côte d'Ivoire.

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.

Comme les années précédentes, aucune provision pour garantie ou pour risques en matière d'environnement n'a été comptabilisée au 31 décembre 2017. Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2017 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.

Principaux investissements en cours

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

En 2017, les principaux projets engagés répondent :

- au développement des capacités de production (nouvelle usine en Iran, nouvelle unité de « *white cheese* » en Égypte) ;
- au développement de produits nouveaux (roulés de Mini Babybel, billes de Boursin, gourdes de yaourts brassés chez Materne) ;
- à l'adaptation, au maintien et à la restructuration des outils industriels ;
- au respect et à la protection de l'environnement.

2

FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

2.1	LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES	20
2.2	RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	21
2.3	RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ	25
2.4	RISQUES FINANCIERS	33
2.5	POLITIQUES D'ASSURANCES ET DE COUVERTURE DES RISQUES	35

2.1 LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

La politique de gestion globale des risques

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

Cette politique s'appuie sur le dispositif de gestion des Risques du Groupe « *Enterprise Risk Management* » (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction de l'audit interne et des Risques.

La direction des risques est rattachée au Directeur général délégué en charge des Affaires financières, juridiques, et des systèmes d'information.

La gestion des risques est une réponse dédiée à la maîtrise des opérations afin de :

- protéger les hommes et les actifs, et sécuriser notre patrimoine,
- sécuriser les prises de décisions,
- s'assurer que les dispositifs de prévention et de réponses en cas d'occurrence du risque sont adaptés et efficaces.

Plus précisément, l'ERM a pour objet de :

- identifier, analyser et évaluer les risques, dont la survenance générerait une perte majeure pour le Groupe, l'empêcherait d'atteindre ses objectifs ou menacerait ses actifs ou ses valeurs,
- s'assurer que ces risques sont traités dans les limites de risques acceptées par le Groupe,
- fournir une vision globale des principaux risques au management et à la Direction générale du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit,
- participer aux prises de décisions structurantes pour le Groupe en apportant un éclairage sur les risques des opérations,
- animer le dispositif de gestion de crise du Groupe.

La démarche ERM est structurée autour d'une méthodologie et d'un langage commun déployés à travers le Groupe. Cette

approche unique permet de consolider les risques et d'avoir une vision globale de ces derniers au niveau Groupe. Les risques pris en charge par l'activité de gestion des risques sont de toute nature et peuvent concerner des risques opérationnels, des risques financiers ou stratégiques, des risques humains, des risques juridiques ou encore des risques liés à l'image du Groupe. Ce dispositif permet également de répondre à l'évolution de l'environnement réglementaire. Il a notamment été complété en 2017 par un exercice de cartographie des risques dédiés à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains et de l'environnement (voir paragraphe 3.2.2 « Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, le respect des droits de l'homme et de l'environnement »).

Le Groupe considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs que ceux présentés ci-après.

Néanmoins, d'autres risques peuvent exister, dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent document de référence ou qu'il estime comme non significatifs à cette même date.

L'organisation de la gestion des risques dans le Groupe est spécifiquement décrite aux paragraphes 4.3.2 « Environnement de contrôle interne de la Société » et 4.3.3 « Gestion des principaux risques ».

Le dispositif de gestion de crise

Le Groupe peut avoir à gérer des situations de crise. Aussi, Bel a défini une procédure de gestion et de communication de crise, qui précise les principes généraux, les étapes de préparation à mettre en œuvre et les rôles des différents acteurs en cas de crise.

Cette procédure est déployée et appliquée par les entités du Groupe.

L'efficacité du dispositif est évaluée lors d'exercices de simulation de gestion de crises.

2.2 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

2.2.1 Risques liés à l'environnement géopolitique et environnemental

Risques liés à l'environnement géopolitique et à la répartition géographique des activités du Groupe

Qualification du risque	Traitement du risque
Les implantations du Groupe à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales, exposent Bel à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa réputation, ses collaborateurs, sa situation financière, ses résultats ou son patrimoine.	<p>La stratégie de diversification géographique du Groupe vise à permettre d'amortir les impacts de ces risques, en limitant les incidences des situations locales complexes, et en conservant une possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés.</p> <p>Néanmoins, les événements géopolitiques dans les régions du Maghreb et du Proche et Moyen-Orient continuent d'avoir un impact sur les activités commerciales et les résultats dans les pays où le Groupe est présent.</p> <p>La forte dégradation de la situation politique, sociale et sécuritaire a conduit le Groupe à réduire ou ralentir ses activités dans un ou plusieurs de ces pays, ceci affectant potentiellement son rythme de croissance dans la région.</p> <p>La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire. Le Groupe met à leur disposition des outils, procédures et prestations pour optimiser leur sécurité.</p> <p>Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Bel s'engage à protéger les droits essentiels de ses collaborateurs sur leur lieu de travail dans tous les pays où il est implanté et avec une vigilance particulière dans les pays où les risques d'atteinte au respect des droits de l'homme sont importants (voir aussi paragraphe 3.2.2 « Une vigilance renforcée »).</p>

Risques liés au réchauffement climatique

Qualification du risque	Traitement du risque
En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, le Groupe est fortement exposé aux conséquences du réchauffement climatique, et notamment à la raréfaction de l'eau douce au niveau mondial. La multiplication des événements météorologiques extrêmes (canicule, sécheresse, inondation, etc.) s'ajoute à des tendances de fond telles que la hausse des températures et l'évolution des régimes de précipitations. Ces phénomènes entraînent des conséquences profondes pour le secteur agricole et la sécurité alimentaire au niveau mondial. À ce titre, le secteur laitier est impacté tout au long de sa chaîne de valeur depuis les aliments produits pour nourrir les vaches, en passant par les rendements laitiers des vaches, dépendant des conditions climatiques, jusqu'aux consommateurs qui se préoccupent de plus en plus des impacts de leur alimentation sur l'environnement.	<p>Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque (selon les critères de la <i>Food and Agriculture Organization</i> et du <i>Water Risk Filter</i>) lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2017, plus de la moitié de ses sites de production étaient situés dans des zones où la ressource en eau a été identifiée comme à risque.</p> <p>Pour y faire face, le Groupe développe des programmes de réduction de ses consommations d'eau. Tout site de production subissant un épisode ponctuel de sécheresse et dépassant un seuil d'alerte fait l'objet de plans d'actions prioritaires (voir paragraphe 3.5.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »).</p>

2.2.2 Risques liés aux marchés

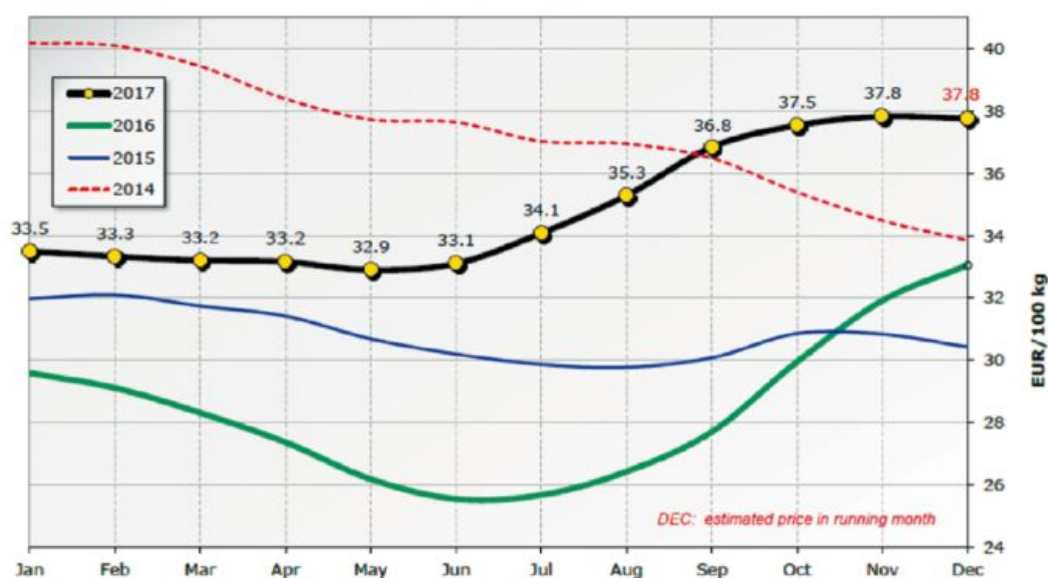
Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe

Qualification du risque	Traitement du risque
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. En période de ralentissement économique marqué, la consommation peut être réduite, impactant négativement l'évolution du chiffre d'affaires.	La diversité géographique des implantations et des marchés sur lesquels opère le Groupe a pour objet de répartir les risques et d'en limiter les effets.

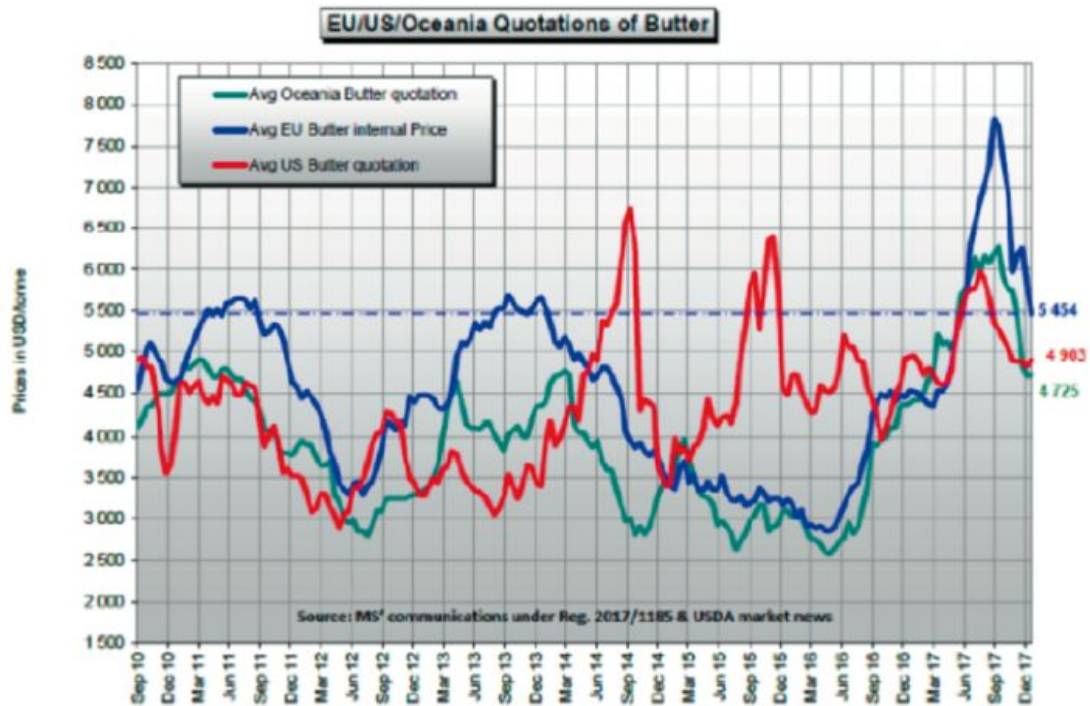
Risques liés à la volatilité du prix des matières premières

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>La volatilité des prix des matières premières utilisées par Bel pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats du Groupe. L'influence du prix du lait sur son niveau de production, les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix des matières premières laitières (lait, poudre, beurre, crème).</p> <p>L'année 2017 a été caractérisée par un déséquilibre très fort entre l'offre de matière grasse laitière, très déficitaire, et l'offre de protéine très excédentaire.</p> <p>Voir ci-après les cotations moyennes européennes, américaines (USA) et océaniques pour le beurre, le lait en poudre écrémé (SMP).</p>	<p>Le Groupe procède très régulièrement à une revue de marchés qui lui permet d'estimer au mieux l'impact de la volatilité des prix attendue sur l'année et d'en tirer les enseignements en matière de management de l'Entreprise.</p> <p>Au-delà des accords entérinés avec ses clients et distributeurs, la faculté du Groupe de répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires locales. L'augmentation des tarifs est soumise à une autorisation des autorités dans certains pays. Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements sur des matières premières non laitières (voir paragraphes 3.3.2 « Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux ».</p>

PRIX DU LAIT EN POUDRE ÉCRÉMÉ (SMP) EN USD PAR TONNE



PRIX DU BEURRE EN OCÉANIE, EUROPE ET ÉTATS-UNIS EN USD PAR TONNE



Risques liés à la concurrence

Qualification du risque

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés fortement concurrentiels, et 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 ayant des positions de première importance sur certaines gammes de produits cherchent à renforcer leurs positions et à pénétrer de nouveaux marchés sur lesquels Bel est présent. Les acteurs fromagers locaux sont aussi très actifs. Par ailleurs, un grand nombre de chaînes de distribution ont développé leurs propres marques (marques de distributeurs) qui concurrencent les produits Bel.

Traitement du risque

L'ambition affichée du groupe de devenir un acteur majeur du snacking sain vise notamment à réduire notre exposition à la seule concurrence des groupes laitiers. La catégorie du snacking sain est très significative et en croissance de plus de 5 % au plan mondial. La concurrence y est également très forte, mais Bel dispose de beaucoup d'atouts pour y gagner des positions sur ces différents métiers. L'acquisition de MOM y contribue de manière significative.

Risques de réputation

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>La réputation du Groupe et de ses marques commerciales est considérée comme un actif stratégique pour le développement et la valeur de l'Entreprise.</p> <p>La notoriété des marques commerciales de Bel repose sur la qualité, la sécurité alimentaire, et la proximité avec les consommateurs. Les politiques de communication internationales des marques, y compris sur les médias digitaux, intensifient le risque de réputation.</p> <p>La notoriété peut être à tout moment fragilisée par des situations à risque, notamment un événement défavorable survenant sur l'un des produits ou des sites, une politique de communication et de promotion inadéquates, voire la diffusion non contrôlée d'informations préjudiciables circulant publiquement.</p> <p>Le succès des marques de Bel dépend en partie de leur image positive auprès des consommateurs. Une dégradation de l'image du Groupe et de ses marques commerciales pourrait affecter défavorablement les ventes, les activités ou le développement du Groupe.</p>	<p>Le Groupe Bel est vigilant sur sa communication concernant ses marques commerciales.</p> <p>Les marques du Groupe renforcent leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés. Elles veulent mettre à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements équilibrés et plus respectueux de leur environnement. Le Groupe est également vigilant à ce que leur discours reflète fidèlement ses pratiques (voir paragraphe 3.2.4 « Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs »).</p> <p>Par ailleurs, le dispositif de gestion de crise du Groupe a notamment été renforcé en 2014 par la mise en œuvre de veille numérique et de la presse locale, et le déploiement de formations à la « prise de parole média » de ses porte-paroles en cas de crise.</p> <p>Une politique d'affaires publiques responsables a également été partagée avec les porte-paroles du Groupe pour s'assurer d'une approche coordonnée et encadrée des contacts avec les parties prenantes externes, basée sur l'écoute et le respect. Le Groupe Bel s'est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne en 2014. (www.ec.europa.eu/transparencyregister).</p>

2.2.3 Risques de corruption et de violation des droits humains

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation et de distribution, le Groupe est naturellement exposé à des risques exogènes de corruption ou de violations de droits humains malgré sa préoccupation constante et ses engagements de longue date sur ces sujets (voir paragraphe 3.2.2 « Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, le respect des droits de l'homme et de l'environnement »).</p>	<p>Conformément aux dispositions prévues par les lois Sapin II et Devoir de vigilance, le Groupe a mené en 2017 un exercice approfondi de cartographie des risques associés, portant tant sur ses activités propres que sur celle de ses fournisseurs, permettant une identification de ces risques et la formalisation de plans d'actions appropriés.</p>

2.3 RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ

2.3.1 Risques liés aux produits

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>La sécurité des aliments est au cœur des préoccupations du Groupe Bel. Tous risques de sécurité des aliments prétendus ou avérés des produits du Groupe pourraient porter préjudice à ses consommateurs, 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 : de l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs.</p> <p>Les risques liés aux produits amont sont principalement d'origine chimique, physique (corps étrangers) ou des risques de fraude (origine/composition) et peuvent affecter les 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 de Bel pourraient être exposés à des contaminations malveillantes.</p> <p>Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière et le lait dans sa naturalité peut impacter négativement les activités, par impacts médiatiques collatéraux et ce sans lien direct avec les activités du Groupe.</p>	<p>Le Groupe dispose d'une structure de veille pour identifier le plus en amont possible les risques émergents, impactant directement ou indirectement ses productions. Après avoir pondéré les risques potentiels, le Groupe met en œuvre selon la criticité obtenue, les moyens de maîtrise les mieux adaptés et les plus performants à date.</p> <p>La Direction qualité, réglementation et coordination technique du Groupe (ci-après la « DQRCTG »), 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sécurité des aliments et réglementation ; • qualité ; • certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires ; • coordination technologique. <p>Elle recommande les politiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les <i>reportings</i> aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes.</p> <p>Elle a une mission d'alerte du Président-directeur général et de son Comex (Comité exécutif) lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activités.</p>

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit (suite)

Traitement du risque

Sécurité des aliments et réglementation produit

En termes de sécurité des aliments et réglementation produit, la DQRCT est chargée, à travers le réseau Réglementation, constitué du niveau corporate/zone et pays :

- des politiques et de la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité des aliments 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 des aliments.

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 de la politique de Food Defense intégrant des processus de :
 - prévention des risques d'intrusion,
 - risque de malveillance ;
- de la mise en œuvre de la politique de Food Fraud intégrant les processus de :
 - prévention des risques matières premières,
 - plans de surveillance mis en œuvre par les sites industriels ;
- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité des aliments.

Qualité

La DQRCTG 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 des niveaux 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 ;
- définir et faire appliquer les modalités d'analyse des risques process et produits
- déterminer et déployer les mesures de maîtrises de conformité des produits (détection corps étrangers...) ;
- accompagner les mises en œuvre des référentiels de certifications ;
- déterminer les modalités de qualification des produits et process ;
- 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) en s'appuyant sur l'outil Salesforce (projet We Care) ;
- assurer l'analyse de la performance et assurer le reporting qualité et la mise en œuvre de l'amélioration continue, en s'appuyant sur le 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 du Groupe et les sites industriels. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes.

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit (suite)

	Traitement du risque
	<p>Cadre réglementaire</p> <p>L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict.</p> <p>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 des dites réglementations.</p> <p>Au niveau européen, le « Paquet hygiène » est entré en application le 1^{er} 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.</p> <p>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.</p> <p>Dans un souci d'harmonisation et de sécurité des aliments et d'excellence, Bel partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.</p> <p>Les équipes Qualité et Réglementation Bel et MOM mènent un travail d'analyse des écarts de leurs dispositifs respectifs Qualité et Réglementation et mettent en place progressivement les actions nécessaires à la convergence de ces derniers.</p>

Risques liés à l'innovation et aux attentes des consommateurs

Qualification du risque	Traitement du risque
Les différents produits du Groupe Bel sont soumis aux goûts et attentes des consommateurs. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper, identifier et comprendre les évolutions des goûts et habitudes alimentaires des consommateurs, ses ventes, et ses résultats afférents pourraient en être négativement affectés.	Le Groupe développe un portefeuille de produits permettant de proposer différentes variétés pour répondre aux besoins et attentes des consommateurs. Bel est à l'écoute de ses consommateurs afin de s'adapter au mieux à leurs modes de consommations (voir paragraphe 3.1 « démarche au cœur de la stratégie »).

2.3.2 Risques liés à la stratégie et à l'organisation

Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>La stratégie du Groupe est de renforcer son positionnement par croissance externe ou croissance organique. Tout projet de croissance intervenant dans un environnement évolutif 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 entraîner le Groupe à ajuster ses stratégies le cas échéant.</p> <p>Les investissements que le Groupe est amené à réaliser par croissance externe entraînent l'inscription à l'actif du bilan de survaleurs incorporelles (écarts d'acquisition). Si les hypothèses sur la base desquelles les investissements sont réalisés devaient ne pas se réaliser et remettre en cause la valeur de ces écarts d'acquisition, le Groupe serait conduit à enregistrer des pertes de valeur qui peuvent être significatives.</p>	<p>Préalablement à tout investissement significatif, des analyses 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.</p> <p>En cas d'acquisition, les opérations d'intégration sont pilotées par la Direction générale du Groupe.</p> <p>Ainsi, en 2016, et dans le cadre de l'acquisition du Groupe MOM, son intégration est pilotée par un Comité de Surveillance qui se réunit mensuellement.</p>

Risques liés à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières et les emballages). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché (voir paragraphe 1.1.5 « Bel et son écosystème d'entreprise »). Bel pourrait rencontrer des difficultés dans la recherche de sources alternatives en cas de défaillance de certains fournisseurs, qui pourraient affecter ses résultats et son activité.</p>	<p>La Direction des Achats Groupe a développé une démarche visant à limiter le risque de rupture d'approvisionnement en sécurisant une part importante de ceux-ci et l'accès aux volumes nécessaires à son activité en instaurant des accords-cadres annuels et pluriannuels avec un nombre restreint de fournisseurs stratégiques.</p> <p>Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence.</p>

Risques liés à la dépendance vis-à-vis de ses clients

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>La commercialisation des produits du Groupe dans certaines zones (Europe, Amérique du Nord...) se fait auprès d'un nombre limité de clients principaux, qui ont tendance à se regrouper sous forme de centrales d'achats locales ou internationales.</p>	<p>La diversification de nos portefeuilles de marques, commercialisés dans des zones/pays ayant eux aussi des circuits de distribution diversifiés permet d'atténuer le risque de concentration observé sur les zones Europe et Amérique du Nord.</p>

Risques liés à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>Le Groupe est confronté au risque d'accidents qu'il s'agisse d'accidents ou de presque accidents, sur le poste de travail, d'accidents de trajets ou lors d'un déplacement professionnel.</p>	<p>La Direction santé-sécurité du Groupe est en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des procédures concourant à assurer la santé et la sécurité des collaborateurs.</p> <p>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.</p> <p>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. Elles sont renforcées avec le support d'un prestataire international reconnu.</p> <p>Il existe un lien de proportionnalité entre le nombre de comportements et situations dangereuses, presque accidents, d'incidents et premiers soins, et la survenue d'un accident grave. Suivant cette logique, Bel attache beaucoup d'importance à la prévention en se focalisant en particulier sur les comportements, presque accidents et incidents bénins.</p> <p>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 à échanger avec lui sur cette observation. Les sites impliqués dans cette démarche doivent augmenter le nombre de VCS réalisées par collaborateur chaque année.</p> <p>En 2017, plus de 18 000 VCS ont été conduites dans le Groupe. Témoignage de leur engagement, les membres du Comité exécutif ont suivi une formation « pratique » d'une journée sur site. 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.</p> <p>Le Groupe est engagé dans une démarche de certification (OHSAS 18001 – certification et systèmes de management de la santé au travail) de ses structures et sites industriels. En 2017, 18 sites de production du Groupe étaient certifiés OHSAS 18001.</p>

Risques liés aux systèmes d'information

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>Le Groupe Bel dépend, pour sa gestion, de données issues de systèmes informatiques intégrés sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelles et la traçabilité de ses opérations.</p> <p>Malgré le suivi de ces applications et leurs améliorations constantes, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait pénaliser certaines prises de décisions et la rentabilité des opérations.</p> <p>Par ailleurs, Bel est également exposé aux attaques informatiques et tentatives d'intrusion pouvant conduire à des pertes, vols ou fuites d'informations.</p>	<p>Pour pallier 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 des applications centralisées.</p> <p>Ces contrats et leurs prestations associées font l'objet de revues régulières, et les procédures de reprise d'activité en cas d'incident majeur au sein de son centre de traitement sont testées périodiquement.</p> <p>En parallèle, le Groupe Bel déploie 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 en continu sont mises en œuvre et pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologique.</p> <p>Le renforcement des efforts portant sur la Sécurité des Systèmes d'Information avec notamment la priorisation haute des projets CyberSécurité, le déploiement accéléré de la stratégie au niveau des instances de Direction et l'évolution de la gouvernance sont autant d'éléments visant à réduire l'exposition du Groupe Bel aux risques de cyber-attaques. Ces mesures de sécurité font l'objet de contrôles, campagnes de tests et campagnes de sensibilisation.</p> <p>Des informations complémentaires sont présentées au paragraphe 4.3.5 « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».</p>

2.3.3 Risques industriels et environnementaux

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

Qualification du risque	Traitement du risque
Le Groupe dispose de 32 sites de production en activité. La survenance d'un sinistre – notamment due à l'occurrence accrue d'événements météorologiques, liés pour certains d'entre eux au réchauffement climatique – pourrait entraîner la mise hors service totale ou partielle d'un site et affecter la production et la commercialisation des produits fabriqués du site concerné.	Pour sécuriser son outil de production, le Groupe Bel l'optimise régulièrement et met en place des plans de prévention et de continuité d'activité. Le Groupe a également souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation, présentées au paragraphe 2.5 « Politiques d'assurances et couverture des risques » afin de couvrir ces risques.

2.3.4 Risques juridiques

Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>Bel est propriétaire de marques, dessins et modèles, noms de domaine et droits d'auteur dans le monde entier.</p> <p>Le Groupe déploie des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques partout dans le monde. Compte tenu de la notoriété de ses marques, le Groupe est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale.</p>	<p>Un plan d'actualisation des dépôts de marques dans le monde est notamment mis en œuvre tous les ans. Le Groupe opère également une surveillance mondiale de ses marques principales pour s'assurer de l'absence de dépôt de marques proches ou contrefaisantes par des tiers. Enfin, en cas de détection de produits ou de marques contrefaisant ou portant atteinte à ses droits, tous les moyens juridiques dont le Groupe Bel dispose dans le(s) pays concerné(s) sont mis en œuvre pour faire cesser les contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale.</p> <p>Par ailleurs, 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 restreints et les moyens judiciaires mobilisables par celui-ci peuvent s'avérer insuffisamment efficaces pour lutter contre la contrefaçon et la concurrence déloyale.</p> <p>Le Groupe a instauré 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 n'est pas limitée aux marques dénominatives et noms de domaine, mais s'étend également aux marques figuratives (emballages, décors, formes, etc.), aux publicités, sites internet, etc.</p> <p>Les difficultés rencontrées pour protéger, défendre ses droits de propriété intellectuelle – principalement ses marques – et lutter contre la contrefaçon, pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.</p>

Risques judiciaires et litiges

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>Le Groupe est confronté à des risques judiciaires et/ou de procédures administratives dans l'ensemble de ses métiers et sur ses marchés à l'international.</p> <p>Ces risques peuvent découler du cadre légal et réglementaire, des opérations inhérentes à l'activité, des contrats conclus avec fournisseurs et clients.</p>	<p>Au 31 décembre 2017, 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.</p> <p>Les principales procédures judiciaires ou administratives sont décrites dans la Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés figurant <i>infra</i> au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2017 ».</p> <p>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.</p>

Risques liés aux réglementations

Qualification du risque	Traitement du risque
<p>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 fabrication, commercialisation et importation/exportation de denrées alimentaires. Il est notamment soumis aux normes sanitaires, environnementales et sécurité des personnes, aux régimes douaniers, et aux contrôles qualité.</p> <p>Les lois et réglementations sont, pour la plupart, multiples, changeantes et de plus en plus contraignantes. Tout changement de ces lois et réglementations ou toute décision administrative peut 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.</p> <p>Par ailleurs, la pression réglementaire s'intensifie, notamment en matière de droit de la concurrence dans le secteur alimentaire. Par conséquent, le Groupe pourrait faire l'objet d'enquêtes et de procédures en matière de pratiques anti-concurrentielles.</p>	<p>Le Groupe prend les mesures qu'il considère appropriées pour s'assurer du respect des réglementations, notamment en matière de concurrence. Il développe des actions de sensibilisation à l'intention des collaborateurs concernés et compte poursuivre des actions de formation.</p> <p>Ces mesures s'inscrivent dans le Code de bonnes pratiques des affaires mis à la disposition des collaborateurs du Groupe (voir paragraphe 3.2.1 « L'éthique au cœur des activités du Groupe »).</p> <p>En outre, le Groupe 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.</p>

2.4 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, rattaché au Directeur général délégué en charge des affaires financières, 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, 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 5.5.1 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 2017, le Groupe a renforcé sa liquidité au travers une émission obligataire à 7 ans de 500 millions d'euros et la négociation d'une extension de sa ligne de crédit de 520 millions d'euros : la maturité a été portée de 2021 à 2022, avec la possibilité d'étendre la maturité, après accord des banques à 2023 à la fin de la première année et 2024 à la fin de la deuxième année. La ligne de crédit complémentaire de 300 millions d'euros maturité 2021 a été étendue à 2022 avec la faculté de l'étendre sur 2023. Aucune ligne de crédit, soit 820 millions d'euros, n'était tirée au 31 décembre 2017. Le Groupe dispose encore d'une forte liquidité puisque la société Fromageries Bel, l'entité centralisatrice des excédents du Groupe, dispose d'une trésorerie excédentaire de 408 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les contrats de financement de la société Fromageries Bel, à l'exception de l'émission obligataire de 500 millions d'euros de 2017, ont l'obligation de respecter certains *covenants*, dont un ratio d'Endettement Net/EBITDA inférieur ou égal à 3,5. La Dette Nette est définie dans la Note 4.14. de l'annexe aux comptes consolidés. L'EBITDA s'entend dans le calcul du levier financier comme le Résultat Opérationnel Courant majoré des Dotations et reprises de provisions et des Dotations aux Amortissements imputées au Résultat Opérationnel Courant.

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 *cash pooling* 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.

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, au 31 décembre 2017, la trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élevait à 38 millions d'euros et représentait 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 en comptes courant ou à terme, 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 seront impactés par l'évolution de l'euro.

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions hautement probable 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 2017, l'essentiel des placements est réalisé à taux variable ou révisable. Quant à la dette brute, la répartition taux fixe est maintenant majoritaire.

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 principalement 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. La gestion du risque de contrepartie ne peut néanmoins prémunir le Groupe d'impact significatif 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 offrant une liquidité suffisante. Seul le marché des États-Unis dispose d'un marché de couverture

quoique limité à la production et la consommation locales. Les filiales américaines recourent à ce marché dans le cadre de couverture budgétaire en utilisant des dérivés fermes ou optionnels.

Risques liés à la volatilité des devises

Compte tenu de sa présence à l'international, le Groupe est exposé à la volatilité des devises dans l'exercice de ses activités commerciales et financières.

Pour plus de détails, sur la politique de gestion des risques de taux de change (voir paragraphe 3.4 « Risques financiers »).

2.5 POLITIQUES D'ASSURANCES ET DE COUVERTURE DES RISQUES

Assurance et couverture des risques

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

Un programme d'assurance international est souscrit auprès d'assureurs de premier rang. Le Groupe exerce un contrôle opérationnel en termes de négociation des polices, suivi des capitaux et 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 pilotée par la Direction industrielle sécurité environnement Groupe, en liaison avec la Direction des risques et la Direction des assurances Groupe placées sous l'autorité de la Direction financière.

Après une phase d'analyse comparative conduite en 2017, l'intégration progressive des polices du Groupe MOM au programme d'assurance master du Groupe débutera en 2018.

Dommages 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 annuellement, au 1^{er} janvier 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

maximums 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 réalisés régulièrement par des experts internes et externes au Groupe.

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 traitant de la responsabilité, en particulier de la responsabilité civile, d'exploitation et des produits du Groupe et d'atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le

cadre d'un programme général d'assurances, tenant compte des spécificités des contrats locaux souscrits 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 les risques crédits clients, sont également gérés de façon centralisée. Concernant le risque

crédit client, les filiales sont invitées à adhérer par avenant à une police Master, en garantie de leurs risques clients locaux.



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

3

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

3.1	UNE DÉMARCHE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE	38
3.2	ŒUVRER POUR LE BIEN-ÊTRE DE TOUS	40
3.3	S'ENGAGER POUR UNE AGRICULTURE DURABLE	57
3.4	PROMOUVOIR UNE NUTRITION ATTENTIVE	61
3.5	RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE	67
3.6	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	77
3.7	RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	79
3.8	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	81

Pour faire face aux enjeux climatiques et démographiques et contribuer à nourrir plus de 9 milliards d'individus de manière responsable, le Groupe doit se développer sans augmenter la pression sur les ressources de la planète et l'environnement, en construisant des relations durables avec ses partenaires.

Le Groupe est ainsi convaincu que sa responsabilité ne se limite pas à ses impacts directs, mais s'étend tout au long de sa chaîne de valeur, de l'amont agricole à la valorisation des emballages, en passant par la fabrication et la consommation de ses produits.

C'est dans ce contexte que le Groupe a réaffirmé ses engagements pour transformer durablement son modèle de croissance et son offre produit, via son programme « Chaque portion nous engage ».

3.1 UNE DÉMARCHE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Groupe Bel est engagé depuis près de 15 ans dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), initiée dès 2003, par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies. Depuis lors, Bel a constamment œuvré à conduire ses activités dans le respect de l'éthique, réduire leur empreinte environnementale et développer une offre de produits toujours plus responsables, tout en construisant des relations durables et sincères avec ses parties prenantes.

Afin d'aller plus loin, le Groupe a structuré sa démarche en 2016 pour placer le développement durable au cœur de son modèle d'entreprise. Tout en continuant à travailler sur les sujets identifiés par l'analyse de matérialité conduite en 2014, et notamment l'éthique des affaires, le Groupe a revu son modèle de croissance. Il affiche ainsi clairement sa volonté de créer de la valeur pour l'Entreprise, pour ses parties prenantes et pour son écosystème sur le long terme.

Créer de la valeur partagée avec son écosystème

Concrètement, cela signifie pour Bel d'intégrer la volonté d'avoir un impact positif à chaque étape de sa chaîne de valeur, non seulement pour son activité, mais également pour l'ensemble de son écosystème : ses consommateurs, ses collaborateurs, ses fournisseurs, et ses autres partenaires...

Pour que cette approche se concrétise dans les années à venir, le Groupe Bel est convaincu que chaque marque, chaque site de production, chaque collaborateur a la responsabilité d'intégrer cette dimension dans les prises de décisions qui guident la vie de l'Entreprise.

Des objectifs ambitieux à horizon 2025

Car il est convaincu que compétitivité et durabilité vont de pair, le Groupe Bel s'engage à contribuer positivement à son environnement et a placé l'innovation positive au cœur de son modèle d'entreprise.

Bel est convaincu que chacun doit contribuer à améliorer de manière durable l'avenir des générations futures. La stratégie

et les engagements du Groupe sont ainsi également alignés sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations Unies (ONU) en lien avec son activité (voir Annexe 1).

Ce modèle pour une croissance durable « Chaque portion nous engage » s'appuie ainsi sur quatre piliers :

- bien-être de tous,
- agriculture durable,
- nutrition attentive,
- empreinte environnementale.

Pour chacun d'entre eux, le Groupe a ainsi défini des objectifs chiffrés qui guideront ses actions à horizon 2025.

Ces quatre piliers sont également le socle de la transformation profonde des marques du Groupe initiée en 2017. Cette évolution de son modèle d'entreprise permet ainsi à Bel d'offrir à ses consommateurs des produits de plus en plus responsables tout au long de leur cycle de vie, de la ferme à l'assiette.

Afin de donner une vision simple et transparente de l'ensemble de sa démarche à ses parties prenantes internes et externes, Bel a élaboré une *Scorecard* qui permettra de suivre l'évolution de ses objectifs année après année. Celle-ci est présentée dans chacun des chapitres suivants.

Une appropriation des enjeux RSE à tous les niveaux de l'Entreprise

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

Le Conseil d'administration gardien des engagements

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

Le Comité exécutif porteur des priorités stratégiques RSE

Le Comité exécutif, présidé par le Président-directeur général et rassemblant l'ensemble des fonctions clés de l'Entreprise, porte le modèle de croissance durable du Groupe.

Pour accompagner le déploiement de ce plan ambitieux, Bel a également mis en place une nouvelle gouvernance RSE avec la tenue d'au moins deux Comités exécutifs additionnels par an dédiés à la RSE. Ces Comités ont pour objectif de valider les dossiers à instruire par les équipes, d'arbitrer les investissements nécessaires, d'aligner les équipes autour des priorités et de les ajuster en fonction des évolutions du contexte dans lequel évolue le Groupe.

Le Comité d'investissement garant d'une croissance durable

Le Comité d'investissement, rattaché au Président-directeur général, a pour objectif de cadrer et de valider l'ensemble des projets d'investissement du Groupe d'un montant supérieur à 0,5 million d'euros. Il se réunit six à huit fois par an.

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

Les Comités spécifiques pour guider les enjeux prioritaires

Les Comités exécutifs dédiés à la RSE sont complétés par des Comités de pilotage spécifiques dédiés aux enjeux

prioritaires du modèle de croissance durable du Groupe, tel que le Comité Compliance & Progress (voir paragraphe 3.2.1 « L'éthique au cœur des activités du Groupe »). Ils ont ainsi pour objectif d'accompagner ses engagements et leur déploiement opérationnel dans les activités du Groupe.

Des réseaux de « Hackers » et d'« Activistes » garants de leur déploiement opérationnel

Deux réseaux complémentaires viennent enrichir le dispositif. Leur rôle est à la fois de soutenir le déploiement des engagements du Groupe à tous les niveaux de l'Entreprise, mais également d'initier de nouvelles approches permettant d'enrichir la démarche d'innovation positive :

- un réseau de collaborateurs « Hackers » représentant les différentes fonctions du Groupe, afin de co-construire les politiques RSE et soutenir leur implémentation dans leurs domaines d'expertise ;
- un réseau de collaborateurs « Activistes » dans l'ensemble des filiales du Groupe, visant à décliner localement les engagements du Groupe pour offrir des produits responsables et innovants aux consommateurs et à partager les bonnes pratiques entre pays.

Une vision partagée auprès de l'ensemble des collaborateurs

En 2017, le Groupe a réalisé la première « Semaine du développement durable » au Siège afin d'illustrer concrètement ces enjeux auprès de ses collaborateurs et de leur donner du sens. Un plan de déploiement auprès de l'ensemble de ses collaborateurs est prévu en 2018.

Faits marquants 2017

- Définition du programme « Chaque portion nous engage » guidant la démarche d'innovation positive du Groupe.
- Mise en place d'une *Scorecard* consolidant l'ensemble des objectifs du Groupe à 2025 et permettant de suivre leur progrès en toute transparence.
- Mise en place de réseaux internationaux de « Hackers » et d'« Activistes » visant à déployer et enrichir la stratégie globale avec les actions locales.
- Première « Semaine du développement durable » au Siège.

Priorités 2018

- Déployer le programme « Chaque portion nous engage » auprès de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.
- Accélérer le déploiement des démarches RSE sur les marques.
- Étendre la « Semaine du développement durable » aux filiales du Groupe.
- Optimiser l'intégration des engagements RSE dans les projets d'investissement du Groupe.

3.2 ŒUVRER POUR LE BIEN-ÊTRE DE TOUS

Les parties prenantes de Bel sont variées notamment du fait de la distribution internationale de ses marques et de l'implantation de ses sites industriels. Écoute, dialogue et concertation sont menés localement par les différentes directions avec leurs

propres parties prenantes. Cette organisation décentralisée permet de tenir compte de ces échanges de façon très opérationnelle.



Afin d'œuvrer pour le bien-être de tous et d'avoir un impact positif tout au long de sa chaîne de valeur, Bel a fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec ses parties prenantes internes et externes, avec une attention particulière sur :

- ses consommateurs ;
- ses collaborateurs ;

- ses partenaires ;
- ses territoires d'implantation.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans les Objectifs de Développement Durable, notamment dans l'ODD 3 « Bonne santé et bien-être ».

3.2.1 L'éthique au cœur des activités du Groupe

Le Groupe Bel a depuis toujours placé l'éthique au cœur de la conduite de ses activités. L'analyse de la matérialité conduite par le Groupe en 2014 a confirmé l'attente forte de toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes, pour cette conduite éthique des affaires. Par ailleurs, le législateur en adoptant les lois Sapin II et Devoir de vigilance est venu encore renforcer la nécessité de placer l'éthique des affaires au cœur de la conduite des activités du Groupe.

Plus qu'un enjeu spécifique, il s'agit d'asseoir une culture et une pratique de l'éthique au quotidien à tous les niveaux du Groupe. Bel attend de ses managers qu'ils aient un effet d'entraînement positif sur les attitudes, les comportements et les choix de l'ensemble de leurs équipes. Tous les collaborateurs, à tous les niveaux, sont responsables de la bonne application des principes du Code de bonnes pratiques des affaires et des politiques et chartes qui le complètent.

La gouvernance de l'éthique chez Bel

Un Comité et des référents éthiques

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

Les Référents éthiques sont en effet chargés de déployer les actions nécessaires à la sensibilisation et à la formation des collaborateurs locaux au Code de bonnes pratiques des affaires et aux politiques attachées. Ils sont l'indispensable relai local de toutes les initiatives menées au niveau du Groupe en matière d'éthique des affaires.

Pour assurer un déploiement effectif du Code de bonnes pratiques des affaires dans toutes les filiales et s'assurer de la parfaite connaissance de l'existence et du contenu de ce Code par l'ensemble de ces collaborateurs, les Référents éthiques du Groupe ont été spécialement formés au Code de bonnes pratiques des affaires afin d'être en mesure de former localement les collaborateurs des filiales du Groupe Bel.

Devant le renforcement des règles contraignantes en matière d'éthique et à la demande de la Direction générale, une réflexion est en cours pour redéfinir et renforcer la mission du Comité d'éthique.

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

Un Comité « Compliance & Progress »

Un Comité constitué des représentants des fonctions support du groupe (juridique, RSE, achats, finance, RH, risques...) a travaillé en qualité de Comité de pilotage dans le cadre de la mise en œuvre des lois Sapin II et Devoir de vigilance.

Le Code de bonnes pratiques des affaires comme socle de l'éthique du Groupe

Sept principes clés...

Avec l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires en 2012, Bel a souhaité partager avec ses collaborateurs et avec ses fournisseurs les principes qu'il entend voir respecter partout et en toutes circonstances.

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

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

... déployés auprès de l'ensemble des collaborateurs

En 2017, le Groupe a intensifié le déploiement de son programme de formation à l'éthique des affaires en ciblant les collaborateurs en fonction de leur situation managériale, de leur localisation géographique et de leurs métiers et en dispensant une formation spécifique aux Référents éthiques.

Une campagne de communication a également été déployée en 2017 à l'échelle du groupe, visant à rappeler l'existence du Code de bonnes pratiques des affaires, et du système d'alerte via la diffusion d'un film (traduit dans 20 langues et diffusé largement) et l'affichage de posters dédiés au système d'alerte dans toutes les filiales du groupe.

... complétées par des politiques dédiées

Afin de décliner et préciser certains principes, le Code de bonnes pratiques a été complété par des politiques dédiées à la lutte contre la corruption et aux règles du groupe en matière de cadeaux. Ces politiques ont fait l'objet en 2017 d'une révision à la lumière des dispositions de la loi « Sapin II » et ont été intégrées aux règlements intérieurs des sites français. L'intégration de ces deux politiques à l'équivalent des règlements intérieurs des sites étrangers est en cours.

Enfin, les politiques ou chartes « métiers » intègrent systématiquement les principes du Code de bonnes pratiques des affaires et les traduisent à l'aune d'un domaine d'activité. Elles sont partagées avec les parties prenantes concernées.

Tel est le cas de la Charte des achats responsables (voir paragraphe 3.2.3 « L'éthique dans les relations avec les parties prenantes ») ou de la politique de *Lobbying* responsable. Le Groupe partage en effet 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.

Des engagements volontaires en matière d'éthique depuis 2003

Bien avant l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires, le Groupe Bel avait déjà adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies.

Depuis 2003, le Groupe réaffirme ainsi régulièrement ses engagements et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits de l'homme, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement.

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

3.2.2 Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, le respect des droits de l'homme et de l'environnement

L'adoption récente du volet anti-corruption de la loi « Sapin II » et de la loi relative au Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a conduit le Groupe à renforcer son dispositif de vigilance en matière de lutte contre la corruption, de respect des Droits humains et de lutte contre les atteintes environnementales liées à son activité.

L'engagement de longue date du groupe quant à la conduite éthique de ses activités lui permet de s'appuyer efficacement sur l'ensemble de ces politiques et points de contrôle d'ores et déjà en place pour construire les plans de vigilance requis par ces deux textes.

Compte tenu de l'état d'esprit similaire des deux textes, le groupe a choisi de mener ces travaux simultanément et conformément à une méthodologie unique.

La cartographie des risques comme pierre angulaire du dispositif

Afin d'identifier et hiérarchiser les risques bruts en matière de corruption, d'atteintes aux droits de l'homme ou à l'environnement, le Groupe a évalué ses risques en tenant compte de trois critères (voir paragraphe 2.2.3 « Risque de corruption et de violation des droits humains ») :

- la localisation de ses activités ;
- la nature de ses activités (Production, Commercialisation, Services) ;
- le poids de ses activités.

Conformément aux exigences légales, l'exercice de cartographie a été décliné dans l'ensemble des filiales du Groupe et couvre tous ses territoires d'export.

Cette première phase d'étude a été complétée par une analyse approfondie des politiques et points de contrôle en vigueur au sein du groupe et permettant de limiter ces risques, afin d'adopter les plans d'actions appropriés.

Afin de couvrir l'ensemble des filiales du Groupe, cette méthodologie a été déclinée localement grâce à des questionnaires d'autoévaluation sur les risques de corruption, d'atteintes aux droits humains et à l'environnement, dont l'analyse a permis de mesurer le risque réel à la lumière des politiques et points de contrôle en vigueur dans nos filiales.

Par ailleurs, Bel a toujours été particulièrement vigilant quant aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. Ainsi et au-delà des évaluations réalisées par EcoVadis depuis 2009 (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir les bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »), le Groupe a également mené fin 2017 un chantier de cartographie de ses risques par catégorie d'achat lui permettant d'affiner ses plans de vigilance.

Par ailleurs, le Groupe rappelle systématiquement à ses fournisseurs le Devoir de vigilance qu'ils doivent eux-mêmes exercer par rapport à leur propre chaîne d'approvisionnement. Ce point est évalué de façon spécifique par EcoVadis (voir

paragraphe 3.2.3 « Promouvoir les bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

La lutte contre la corruption

Le Groupe a complété son Code de bonnes pratiques des affaires avec une politique cadeaux et une politique anti-corruption dès 2016. Ces politiques ont été revues et complétées en 2017 à la lumière des dispositions de la loi « Sapin II ». Elles ont été intégrées au Règlement intérieur des sites français après consultation des instances représentatives du personnel.

Par ailleurs, et dans le cadre du chantier de cartographie des risques, une typologie des risques de corruption auxquels le Groupe et ses filiales sont exposés a été établie.

Pour chacun des types de risques, le Comité a identifié les personnels les plus exposés et les actions correctives à mener.

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

Le respect des droits de l'homme

Dès 2012, le Groupe s'est engagé dans une démarche proactive en matière de respect des droits humains avec l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires. Le respect des droits de l'homme est un des sept principes édictés et fait expressément référence à la déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe met tout en œuvre pour que ces principes soient respectés. Le réseau des Référents éthiques sous l'autorité des Directeurs des filiales est responsable de sa mise en œuvre et de son respect dans chacun des sites.

En 2017, et dans le cadre de sa cartographie des risques, le Groupe a mené un chantier visant à détecter, et mesurer les risques d'atteinte aux droits humains, en ciblant notamment les risques d'esclavage moderne, de travail forcé, de travail d'enfants, d'atteintes à la liberté syndicale ou de négociation collective. Les Comités de direction locaux sont sensibilisés à ces enjeux, à l'occasion de ces travaux et les plans d'actions correspondants sont en cours de déploiement et d'intégration dans les points de contrôles des auditeurs internes.

Protéger les droits essentiels des collaborateurs

La protection des droits essentiels des collaborateurs a toujours été une préoccupation constante. En effet, la répartition de ses effectifs notamment dans des pays présentant des risques d'atteinte au respect des droits de l'homme conduit le Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail.

Ainsi et dans le cadre du travail de cartographie des risques, le Groupe s'est particulièrement attaché à s'assurer que les

(1) En 2017, Bel était signataire de la Supply Chain Initiative dans les pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie et Suède.

droits fondamentaux des collaborateurs étaient respectés dans l'ensemble des filiales du Groupe et notamment les droits relatifs au temps de travail, à la rémunération, à la lutte contre la discrimination et à la liberté syndicale.

Respect du droit des enfants en tant qu'employeur direct ou indirect

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

Les conventions 138 et 182 de l'OIT (l'Organisation internationale du travail) sont les textes de référence du Code de bonnes pratiques des affaires de Bel et de sa Charte des achats responsables.

Le risque attaché au travail des enfants a donc naturellement fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre du travail de cartographie des risques et le Groupe a ainsi contrôlé que

les processus de recrutement et d'accès aux sites étaient suffisamment robustes pour limiter tout risque de travail des enfants au sein des filiales du groupe.

Le respect de l'environnement

Bel est conscient que le périmètre de sa responsabilité environnementale s'étend depuis les activités de son amont agricole jusqu'à la consommation de ses produits par le consommateur final et la valorisation de ses déchets d'emballages.

Le Groupe a également identifié que l'utilisation soutenable des ressources naturelles et la lutte contre le changement climatique sont des enjeux majeurs pour la durabilité de la filière laitière et constituent ainsi un risque majeur pour la pérennité de ses activités (voir paragraphe 2.2 « Risques liés à l'environnement externe »).

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe met ainsi en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur. Cette démarche est détaillée dans le paragraphe 3.5. « Réduire son empreinte environnementale ».

3.2.3 Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires

Le Groupe a toujours placé l'échange avec ses parties prenantes au cœur de son modèle de croissance durable (voir paragraphe 3.1 « Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe »).

Avec ses producteurs, fournisseurs, sous-traitants et distributeurs

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

Le modèle de production laitière durable voulu par le Groupe s'est ainsi matérialisé en France par l'accord avec l'APBO (voir paragraphe 3.3 « Agir pour un amont laitier durable »). En effet, cet accord unique est une illustration très concrète de la création de valeur partagée que Bel a mis au cœur de son modèle

de croissance durable : L'accord apporte de la visibilité aux producteurs en sécurisant leurs revenus pour l'année 2018, tout en valorisant durablement des pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs.

La Charte des achats responsables

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

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

Évaluation des fournisseurs

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

Depuis 2009, le Groupe évalue la performance fournisseurs et sous-traitants qu'il considère prioritaires au regard de leur volume d'affaires, du risque potentiel associé aux produits/services fournis ou encore de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, prestataire spécialisé dans le domaine des achats responsables, cette évaluation est basée sur 21 critères, regroupés en quatre thèmes : Environnement, Social, Éthique et

Fournisseurs/Chaîne d'approvisionnement. Le fournisseur évalué obtient une note pour chaque thème et un score global sur 100 (l'indice le plus favorable étant 100).

Les fournisseurs évalués depuis moins de trois ans représentent 67,3 % du montant des achats du Groupe – hors producteurs de lait.

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

	2015	2016	2017
Nombre de fournisseurs Bel évalués	437 ^(b)	487 ^(c)	505 ^(d)
Score moyen des fournisseurs Bel évalués	46/100 ^(b)	49/100 ^(c)	49,8/100 ^(d)
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année	42,0/100	43,3/100	43,2/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté)	60,2 %	64,5 %	67,3 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2011 et 2014.

(b) Fournisseurs évalués entre 2012 et 2015.

(c) Fournisseurs évalués entre 2013 et 2016.

(d) Fournisseurs évalués entre 2014 et 2017.

Dans un objectif d'alignement des outils et des pratiques entre les équipes Achats, MOM utilise depuis 2017 la solution EcoVadis pour évaluer la performance RSE de ses fournisseurs et a adopté les mêmes règles de gestion des scores d'évaluation que celles mises en place au sein des équipes Achats de Bel.

Bel est devenu membre en 2016 de l'AIM-Progress, un groupe d'entreprises majeures du secteur de la grande consommation, qui vise à influencer positivement la vie des populations sous l'effet conjugué de pratiques d'achats responsables robustes appliquées à l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement.

En 2017, AIM-PROGRESS et EcoVadis ont lancé une initiative sectorielle dans le cadre de laquelle les entreprises membres d'AIM-PROGRESS ont une visibilité sur les fournisseurs évalués par EcoVadis, en vue de réduire la duplication des demandes d'évaluation et d'encourager la transparence dans les chaînes de valeur ⁽¹⁾.

Cette initiative comporte deux volets :

- Bel et cinq autres membres d'AIM-PROGRESS utilisant la plateforme EcoVadis partagent les évaluations de leurs fournisseurs à travers la plateforme ;
- les membres AIM-PROGRESS n'utilisant pas EcoVadis reçoivent à intervalles réguliers une liste de fournisseurs évalués par ces six sociétés, en leur donnant l'opportunité de demander aux fournisseurs de partager ces évaluations.

Cartographie des risques fournisseurs

Dans le cadre de son chantier de cartographie des risques (voir paragraphe 3.2.2. « Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, le respect des droits de l'homme et de l'environnement »), le Groupe a mené fin 2017 une cartographie des risques RSE fournisseurs lui permettant d'avoir une vision actualisée des catégories d'achats nécessitant une vigilance particulière.

Sous-traitance

Les sous-traitants permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 5 % du volume total commercialisé par le Groupe. En 2017, 6 sous-traitants majeurs du Groupe (production supérieure à 1 000 tonnes par an) représentaient près de 90 % du volume sous-traité. Bel demande à tous ces fournisseurs de se faire évaluer par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. Aucun sous-traitant évalué ne présente de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25/100).

Le site de Cléry-le-Petit et les établissements rattachés de Bar-le-Duc et Maredsous ont été cédés par le Groupe en cours d'année. Toutefois, la fabrication des produits du Groupe y étant toujours assurée, les volumes fabriqués dans ces usines sont calculés comme sous-traités depuis le 1^{er} juillet.

Formation des acheteurs

Depuis 2014, Bel déploie un *e-learning* dédié à la RSE et aux achats responsables auprès de tous ses acheteurs centraux et locaux. Fin 2017, la quasi-totalité des acheteurs du Groupe (91 %) ont suivi cette formation.

Préalablement à la première campagne d'évaluation RSE fournisseurs menée en 2017, les équipes Achats de MOM ont intégré un séminaire de formation dédié à la RSE et aux Achats responsables.

Distributeurs

Dans le cadre des dispositions relatives aux lois Sapin II et Devoir de vigilance (voir paragraphe 3.2.2. « Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, le respect des droits de l'homme et de l'environnement »), le Groupe a pris des mesures visant à être alerté en cas de condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur des listes noires en matière

(1) Pour plus d'information sur l'initiative EcoVadis AIM-PROGRESS : www.aim-progress.com ou www.ecovadis.com.

d'embargo, concernant près de 500 distributeurs, clients ou agents.

Le groupe, conformément aux exigences de la loi Sapin est par ailleurs en cours de déploiement d'un questionnaire « KYC » (*Know your Customer*) sur l'ensemble de ses distributeurs.

Avec ses autres partenaires

Bel est convaincu qu'une croissance durable passe par une démarche de co-construction avec des partenaires externes spécialistes des enjeux clés pour le Groupe.

Associations et Organisations non gouvernementales (ONG)

Afin d'appuyer son engagement pour une agriculture durable, Bel s'est ainsi appuyé sur le WWF France depuis 2012, ONG reconnue en matière d'environnement. Ce partenariat de long terme a permis au Groupe Bel de mettre en place, auprès de ses producteurs partenaires, des actions très concrètes en faveur d'un amont laitier durable (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Il a également mis en lumière l'importance de travailler sur les tourteaux de soja et de PKE (*Palm Kernel Expeller* : co-produits de l'extraction d'huile de palme) afin d'en limiter l'impact environnemental. C'est ainsi que Bel est devenu membre de la RTRS (*Round Table on Responsible Soy*) dès 2014 et de la RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) en 2015 pour soutenir la création de filières d'approvisionnement responsables pour ces deux matières premières.

Par ailleurs, afin de participer à l'éducation des consommateurs aux modes de vie sains, le Groupe soutient divers programmes d'éducation nutritionnelle, telles que l'association FLVS qui coordonne le programme VIF – Vivons en Forme en France.

Au Sénégal et en Côte d'Ivoire, Bel s'est engagé au sein du Mouvement *Scaling Up Nutrition* (voir paragraphe 3.4.3 « Favoriser les meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie sains »).

Interprofessions

En France, Bel a participé activement à l'élaboration de la Charte anti-gaspillage de l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires).

Par ailleurs, le Groupe est membre du CELAA (Club du recyclage de l'Emballage Léger en Aluminium et en Acier) et de l'Areme (Association pour le Recyclage des Emballages légers en MEtal), des initiatives visant à encourager le tri et le recyclage des petits emballages en aluminium et en acier en France et en Belgique (voir paragraphe 3.5.6 « S'inscrire dans l'économie circulaire »).

Le Groupe s'est également engagé dans le mouvement volontaire européen *EU Pledge*, encadrant la communication auprès des enfants (voir paragraphe 3.2.4 « Apporter des informations justes et utiles au consommateur »).

Pouvoirs publics et institutions : une politique de lobbying responsable

Dans le cadre de ses actions auprès des pouvoirs publics, le Groupe s'est fixé des règles précises (voir paragraphe 3.2.1 « L'éthique au cœur des activités du Groupe »).

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

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

Bel s'est également inscrit au Registre de transparence de l'Union européenne en 2014 (www.ec.europa.eu/transparencyregister) et auprès du Commissariat au *Lobbying* du Canada en 2015. Le Groupe a également demandé son enregistrement au Répertoire de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique en 2017.

Institutions financières et Banques

Dans le cadre de son programme « *Sharing Cities* », le Groupe a signé en 2017 un nouveau partenariat avec la Société Financière Internationale, institution membre du Groupe Banque mondiale (voir paragraphe 3.2.5 « Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation »).

Par ailleurs, à l'occasion du renouvellement de sa principale ligne de crédit en 2017, le Groupe a fait le choix d'y inclure des critères à impact environnemental et social qui reposent sur l'atteinte de trois objectifs issus de sa stratégie de développement durable à horizon 2025. Cet accord fait de Bel l'un des premiers groupes à volontairement indexer une ligne de crédit à ses performances en matière de développement durable.

Cet engagement comporte une obligation de résultat vertueuse : en cas de non atteinte des objectifs, le Groupe s'engage à mettre en œuvre des mesures correctrices au travers d'investissements directs ou de financement d'associations ou d'Organisations Non Gouvernementales.

3.2.4 Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs

Communiquer de manière responsable

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

Bel s'est doté dès 2009 d'une Charte de communication responsable incitant le Groupe à valoriser des comportements alimentaires sains (tailles de portion adaptées, promotion de modes de vie actifs...) dans toutes ses prises de parole. Cette charte concerne la publicité sous toutes ses formes, les actions de communication corporate, les emballages, les sites internet, etc. Toutes les équipes marketing du groupe sont sensibilisées à ces engagements dans le cadre de formations à la nutrition.

Depuis 2016, le Groupe a également renforcé son processus de validation des communications de l'ensemble de ses équipes marketing en mettant en place un outil. Ce nouvel outil, appelé « Validcom », est d'ores et déjà utilisé pour 100 % des nouveaux emballages et publicités télévision pour les fromages et est en cours de déploiement sur les autres supports.

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

Apporter les informations recherchées par les consommateurs...

Informations nutritionnelles et de sécurité alimentaire

Afin de répondre aux exigences de ses consommateurs, Bel fournit systématiquement sur ses produits les informations claires et pertinentes quant à leur contribution nutritionnelle, l'origine des ingrédients entrant dans la composition des recettes, leur traçabilité, la sécurité et la qualité sanitaires du produit fini (voir paragraphe 3.4.1 « Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales »).

Impact social et sociétal des produits

Les consommateurs s'interrogent également de plus en plus sur l'impact social de leur alimentation, sur les conditions de travail de ceux qui la produisent, ou encore sur le bien-être des animaux.

Le Groupe est engagé dans une démarche de transparence afin d'expliquer à ses consommateurs ses actions en termes de développement durable sur toute sa chaîne de valeur. Par exemple, au Portugal, les informations clés du programme *Leite de vacas felizes* sont décrites sur l'emballage du produit, tandis que le détail du programme est disponible sur son site internet.

Informations environnementales

Le Groupe communique actuellement sur la gestion des déchets d'emballages : consignes de tri dans les pays où des filières de recyclage sont en place et des gestes de propreté dans les autres pays.

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

... sur des supports variés et complémentaires

Permettre une lecture simplifiée des emballages

L'emballage permet l'accès à des informations sur le produit au moment de l'acte d'achat. Pour être plus transparent et simplifier leur lecture, le Groupe déploie progressivement un système de repères visuels simples et harmonisés sur tous ses emballages. Ce système regroupe les informations clés : information nutritionnelle, consignes sur la gestion des emballages, service consommateur...

Lorsque des services consommateurs téléphoniques sont en place – notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis, au Canada, au Vietnam et au Japon – tous les produits que le Groupe y commercialise mentionnent leurs coordonnées sur leurs emballages.

Apporter des informations complémentaires sur d'autres supports d'expression

En regard de la surface disponible sur les emballages, Bel souhaite développer des liens simples entre les emballages et les autres supports d'expression de ses marques (sites internet, applications mobiles, etc.). Dans ce cadre, les outils numériques permettent d'apporter plus d'information et de pédagogie sur des sujets parfois complexes pour des publics non-experts.

Le Groupe Bel détaille ainsi son modèle de croissance durable « Chaque portion nous engage » et les engagements ambitieux qui y sont associés sur son site internet. Le consommateur pourra ainsi suivre en toute transparence l'évolution des résultats du Groupe au regard de ses objectifs année après année.

Protéger les données privées des consommateurs

La Procédure Groupe en matière de traitement de données personnelles des consommateurs précise les principes à respecter pour protéger les données privées collectées auprès des enfants. Celle-ci sera renforcée en 2018, notamment afin de répondre au Règlement général sur la protection des données.

3.2.5 Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation

Des implantations au plus près des consommateurs

Mieux appréhender les attentes des consommateurs...

Le Groupe a fait le choix d'implanter ses sites industriels au plus près de ses consommateurs. Cette stratégie a de nombreux impacts positifs, car elle permet à Bel de mieux appréhender les attentes de ses consommateurs en étant au plus près d'eux, de participer au développement des territoires où il commercialise ses produits, tout en réduisant leur transport et donc son impact environnemental.

Pour aller plus loin, le Groupe a conçu une usine mobile à partir de containers, installable et démontable en quelques semaines. Celle-ci permet de produire localement dans de nouveaux marchés pour le Groupe, avant de la remplacer par un plus gros site si les résultats sont satisfaisants. Une première usine de ce type a ainsi été installée à Abidjan (Côte d'Ivoire) en 2016.

... tout en préservant l'environnement autour des sites ⁽¹⁾

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

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

Par ailleurs, les installations du Groupe sont conçues pour réduire leur niveau sonore, notamment lorsque celles-ci sont implantées à proximité d'habitations. Des mesures sont réalisées régulièrement 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.

Le Groupe a également développé un projet visant à acquérir le savoir produire quasiment sans eau afin de limiter son impact sur son écosystème (voir paragraphe 3.5.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »).

Contribuer au développement socio-économique de nos implantations

Bel a réalisé en 2017 une étude pilote afin de mesurer les retombées de l'activité du site de production d'Évron (France) sur son territoire d'implantation et la valeur créée pour ses parties prenantes.

Cette étude, réalisée avec un partenaire spécialisé dans le calcul de l'empreinte socio-économique des organisations, évalue la contribution directe, indirecte et induite de ce site industriel sur le territoire et a ainsi montré que chaque emploi Bel sur le site d'Évron créait ou maintenait 4,5 emplois induits ou indirects en France.

Développer des modèles de distribution innovants et inclusifs

Lancé en 2013, le programme « *Sharing Cities* » vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels des produits Bel par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales. Ainsi, dans plusieurs grandes villes de pays émergents dans lesquelles Bel est déjà présent, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits. Le Groupe accompagne ainsi les vendeurs de rue dans le développement de leur activité et de leur chiffre d'affaires, tout en facilitant leur accès à une couverture santé, aux services bancaires ainsi qu'à la formation professionnelle.

Afin d'accompagner ce dispositif, le Groupe a signé en 2017 un partenariat avec la Société Financière Internationale, institution membre du Groupe Banque mondiale, visant à accroître l'impact du programme, en particulier en matière de santé.

Au 31 décembre 2017, le programme « *Sharing Cities* » était actif dans 6 villes ⁽²⁾ et dénombrait 6 700 vendeurs de rue en partenariat avec le Groupe Bel, dont 2 300 bénéficiant d'une couverture santé, plus de 900 ayant suivi une formation professionnelle et plus de 1 000 comptes en banque ouverts.

Agir en faveur des enfants partout où le Groupe est implanté

En regard du positionnement de la plupart de ses marques, le Groupe Bel fait des actions en faveur des enfants une priorité.

Via le mécénat de la fondation Bel

Créée en 2008, la fondation d'entreprise Bel œuvre pour une meilleure alimentation des enfants. Les initiatives qu'elle soutient sont portées par des collaborateurs du Groupe Bel ou par des structures d'intérêt général. Chaque projet intervient dans l'un des pays où le Groupe Bel est implanté. Depuis sa création, plus de 230 projets ont été soutenus par la Fondation pour un montant de plus de 2,2 millions d'euros. La Fondation rend compte de ses activités dans son rapport annuel disponible sur : <http://www.fondation-bel.org/fr/publications.html>.

Via des programmes d'éducation nutritionnelle

Par ailleurs, dans le cadre de son projet Educanut et de ses engagements dans le Mouvement *Scaling Up Nutrition*, le Groupe s'engage dans des programmes d'éducation nutritionnelle à destination des enfants à travers le monde (voir paragraphe 3.4.3 « Favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains »).

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

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

Via des accords collectifs

Ces dernières années, le Groupe a signé plusieurs accords collectifs visant notamment à améliorer le quotidien des enfants :

- des accords locaux accordent du temps aux parents pour leurs jeunes enfants ou pour leur enfant malade ;
- un accord a été signé par Bel en France en 2015 pour mettre en place :
 - le don de jours de congés au profit d'un autre collaborateur dont l'enfant est gravement malade ou victime d'un grave accident ;

- l'arrondi solidaire (micro-don prélevé sur le salaire des collaborateurs volontaires et abondé par l'Entreprise) au profit notamment de l'association « Un enfant par la main », visant à financer l'achat de vélos pour se rendre au collège au Sénégal ;
- le congé solidaire permettant à des collaborateurs de réaliser des projets humanitaires de courte durée à l'étranger en lien avec l'enfance et/ou l'alimentation.

3.2.6 Bâtir un modèle social fédérateur pour ses collaborateurs

Politique Ressources Humaines

Fédérateur, le modèle social de Bel permet de concilier les performances économiques et financières et le développement des hommes et femmes qui composent l'Entreprise. Une attention toute particulière est portée à la santé-sécurité des collaborateurs, ainsi qu'à la préparation de l'avenir en proposant un modèle d'entreprise attractif pour les talents dont l'Entreprise a besoin pour son développement.

Bel dispose de politiques et de pratiques de ressources humaines harmonisées au niveau Groupe sur des sujets comme la gestion des rémunérations, les mobilités internes, le développement des talents, la sécurité ou le dialogue social.

Puisque l'Entreprise est internationale, un principe de subsidiarité est toutefois appliqué sur beaucoup de thématiques liées aux

ressources humaines. Toutes les politiques des ressources humaines sont ainsi construites dans le respect des spécificités culturelles locales.

Effectifs

Au 31 décembre 2017, le Groupe Bel comptait 12 743 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. À périmètre constant, les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2017) ont diminué de 92 personnes, soit une réduction de 0,7 % par rapport au 31 décembre 2016. Par ailleurs, la cession du site de Cléry-le-Petit et les établissements rattachés de Bar-le-Duc (France) et Maredsous (Belgique) au Groupe Schreiber Foods a entraîné le départ de 258 collaborateurs des effectifs du Groupe Bel.

Effectifs par zone opérationnelle * (a)	2015	2016 (b)	2017
Europe	6 131	6 749	6 538
Dont France	3 278	3 966	3 803
Amériques, Asie-Pacifique	1 078	1 660	1 652
Moyen-Orient, Grande Afrique	3 637	4 684	4 553
TOTAL GROUPE	10 846	13 093	12 743
Dont Safilait (Maroc)		1 198	1 140
Dont MOM		1 210	1 216

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

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

(b) Les effectifs 2016 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le document de référence 2016 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

Effectifs par statuts (a)	2015	2016 (c)	2017 (d)
Managers (b)	1 929	2 023	2 414
Non-managers	8 917	8 662	9 189

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

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

(c) Les effectifs 2016 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le document de référence 2016 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

(d) Données hors Safilait / Avec MOM.

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins. Le Groupe a ainsi embauché 1 326 collaborateurs en 2017. À périmètre constant, la majeure partie des départs ont été volontaires (démissions et départs en retraite).

En 2017, le Groupe a cédé le site de Cléry-le-Petit et les établissements rattachés de Bar-le-Duc (France) et Maredsous (Belgique) au Groupe Schreiber Foods. L'accord a permis d'assurer que l'ensemble des contrats de travail et l'ancienneté des collaborateurs soient repris et que les conditions de travail et avantages soient maintenus en l'état. Schreiber Foods s'engage par ailleurs à la poursuite de la production de fromages de marques Bel dans le cadre d'un contrat de sous-traitance et au développement de la production de fromages, de yaourts et produits laitiers frais sous marque distributeur pour son propre compte.

Embauches et départs hors Safilait et MOM à ce stade	2015	2016 ^(a)	2017 ^(b)
Nombre d'embauches	1 119	1 317	1 607
Nombre de départs	1 227	1 506	1 960
<i>Dont cession Cléry, Bar-le-Duc et Maredsous</i>			258
<i>Dont nombre de licenciements</i>	209	186	265

Licenciements par zone opérationnelle	2015	2016 ^(a)	2017 ^(b)
Europe	78	63	63
<i>Dont France</i>	50	37	41
Amériques, Asie-Pacifique	79	77	162
Moyen-Orient, Grande Afrique	52	46	40
TOTAL GROUPE	209	186	265

(a) Données hors Safilait et MOM.

(b) Données avec Safilait et MOM.

Le taux de précarité moyen du Groupe (hors MOM et Safilait) est de 11 % (calculé hors intérimaires). Ce taux tient compte des emplois à durée déterminée par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI).

Cette moyenne cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique, en Iran où Bel compte 377 collaborateurs, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Taux de précarité ^(a)	2015	2016	2017
Europe	3,8 %	3,9 %	4,9 %
<i>Dont France</i>	2,9 %	2,1 %	2,2 %
Amériques, Asie-Pacifique	0,0 % ^(b)	11,8 % ^(b)	13,3 %
Moyen-Orient, Grande Afrique	21,1 %	20,0 %	20,2 %
GROUPE	9,9 %	10,2 %	11,0 %

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

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

3.2.7 Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail

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

Faire de la sécurité la priorité numéro 1

La santé et la sécurité sont une priorité absolue pour le Groupe Bel, tant pour ses collaborateurs que pour toute autre personne qui serait amenée à travailler au sein de l'Entreprise. Bel a donc mis en place une politique santé – sécurité qui vise à atteindre le « Zéro accident », par la prévention et la maîtrise des risques et par une démarche de progrès continue.

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

Le Taux de fréquence Bel est ainsi en baisse constante depuis 2014. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'attendre un TF Bel de 3 à 2025, avec une ambition de tendre vers le Zéro accident.

	2015	2016	2017
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel			
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	10,7	8,2	6,7 ^(c)
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1			
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	4,8	4,3	5,0 ^(d)
Taux de gravité des accidents ^(b) des collaborateurs Bel	0,1	0,1	0,2 ^(d)

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

(b) Nombre de jours non travaillés suite à des accidents d'employés Bel pour 1 000 heures travaillées.

(c) Données avec Safilait (site industriel) / hors MOM.

(d) Including Safilait (industrial site) and MOM.

Pour y parvenir, le Groupe met en place de nombreuses actions, notamment des investissements visant à améliorer la sécurité des postes de travail dans ses sites.

Toutefois, le comportement des personnes reste un facteur majeur dans la prévention des accidents et des maladies professionnelles. C'est pourquoi le Groupe a mis en place sur l'ensemble de ses sites un programme de Visites comportementales de sécurité (VCS). Ces visites sont basées sur l'observation d'un collaborateur ou d'un sous-traitant sur son poste de travail par deux personnes, suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visité ». L'objectif est de faire évoluer les comportements, renforcer la communication sécurité et la confiance entre les employés et les managers. Plus de 18 000 VCS ont ainsi été réalisées en 2017 (voir paragraphe 2.3.2 « Risques liés à la stratégie et à l'organisation »).

Pour aller plus loin, le Groupe a réalisé en 2017, en partenariat avec un prestataire extérieur spécialisé, une enquête auprès de l'ensemble de ses collaborateurs et des personnels externes intervenant sur ses sites, afin d'évaluer la perception de la culture sécurité chez Bel. Les plans d'actions associés seront lancés en 2018.

Par ailleurs, Bel a instauré en 2017 un Comité de pilotage Sécurité au niveau Groupe, avec des coordinateurs par zone géographique. Le Groupe a également mis en place une procédure qui vise à communiquer tout accident aux directions des autres sites sous 48 heures afin de prévenir de potentiels accidents similaires.

Réduire la pénibilité et prévenir les maladies professionnelles

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

Les sites mettent en place de manière progressive des plans d'actions pour réduire ces facteurs de pénibilité et offrir un environnement de travail sain pour les collaborateurs. Dans ce cadre, l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail est un critère d'évaluation de tous les projets d'investissement du Groupe.

Par ailleurs, Bel a mis en place en 2017 pour les collaborateurs rattachés à son siège social un *e-learning* visant à les sensibiliser aux risques psycho-sociaux.

Offrir une organisation propice au bien-être au travail

Dans un contexte socio-économique qui conduit à une recherche constante d'amélioration de la productivité, Bel prend en considération les facteurs qui influent directement sur le bien-être au travail de ses collaborateurs, notamment l'organisation des espaces de travail et de détente, l'organisation des temps de travail et de trajet, l'évolution des modes de travail...

Le Groupe est également convaincu qu'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un prérequis indispensable à l'épanouissement de ses collaborateurs et à la réussite de l'Entreprise.

Dès lors, le Groupe accorde dans la plupart de ses filiales des durées de congés payés allant au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales.

	2015	2016	2017
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	95 %	94 %	97 %

Par ailleurs, le Groupe a la volonté de proposer de nouvelles formes d'organisation du temps de travail. En 2015, Bel a signé un accord pour la mise en place du travail à distance pour l'ensemble de ses collaborateurs rattachés au siège social afin de favoriser leur bien-être en réduisant leurs temps de trajet domicile/travail. Ainsi, sauf exception justifiée par la fonction,

tous les collaborateurs bénéficient d'un jour de travail à distance par semaine et de deux s'ils sont âgés de plus de 55 ans.

Si les causes de l'absentéisme sont multiples, il peut dans certains cas être directement corrélé à une situation de mal-être au travail. C'est pourquoi le Groupe vise par ses diverses actions à le réduire durablement.

Taux d'absentéisme maladie	2015	2016	2017 ^(a)
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,45 %	2,21 %	2,00 %

(a) Données hors Safilait et MOM.

3.2.8 Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe

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

Hommes-Femmes

Au sein de la population non-managers, les contextes culturels des implantations du Groupe, auxquels s'ajoute l'organisation des équipes de travail, voire des réglementations locales

(travail de nuit par exemple), sont des facteurs explicatifs de la proportion de femmes. Malgré ce contexte, le Groupe considère la répartition hommes-femmes – toutes géographies confondues – sur la population non-managers comme améliorable.

Répartition hommes/femmes	2015	2016 ^(a)	2017 ^(b)
Effectifs totaux	68 %/ 32 %	68 %/ 32 %	67 %/ 33 %
Effectifs non-managers	70 %/ 30 %	70 %/ 30 %	70 %/ 30 %
Effectifs managers	59 %/ 41 %	59 %/ 41 %	58 %/ 42 %

(a) Données hors Safilait et MOM.

(b) Données hors Safilait et avec MOM.

Répartition des embauches hommes/femmes	2015	2016 ^(a)	2017 ^(b)
Hommes	698	918	1 041
Femmes	421	399	566
TOTAL EMBEAUCHES	1 119	1 317	1 607

(a) Données hors Safilait et MOM

(b) Données hors Safilait et avec MOM

Même si dans la population des managers, les femmes représentent environ un tiers des effectifs, la proportion est plus faible (18 %) dans les grades les plus élevés (1, 2 et comité exécutif).

Afin d'améliorer cette proportion, le Groupe a déployé en 2016 un programme « Diversité & Inclusion » dont l'un des objectifs est d'atteindre 30 % de femmes dans ces niveaux de poste d'ici 2020 et 40 % d'ici 2025. En plus d'une démarche globale, des

objectifs spécifiques ont été déclinés par famille de profession. Afin de les atteindre, des plans d'actions individuels ont été définis.

Dans ce cadre, Bel a lancé en 2017 les premières actions concrètes liées à ce programme. Celles-ci ont visé à identifier les axes de progrès, se donner des objectifs, sensibiliser les collaborateurs, adapter les processus RH et lancer une nouvelle formation sur la thématique *Leadership* au féminin.

Répartition hommes-femmes par grade	2015	2016	2017
Conseil d'administration ^(a)	5/2	5/2	5/2
Comité exécutif ^(a)	9/0	7/0	7/0
Grade 1 ^(a)	15/2	22/4	24/5
Grade 2	78 %/ 22 %	74 %/26 %	79 %/21 %
Grade 3	68 %/ 32 %	68 %/32 %	68 %/32 %
Grade 4	60 %/ 40 %	60 %/40 %	58 %/42 %
Grade 5	60 %/ 40 %	61 %/39 %	58 %/42 %
Grade 6	57 %/ 43 %	56 %/44 %	54 %/46 %
Grade 7	50 %/ 50 %	52 %/48 %	52 %/48 %

(a) Valeurs absolues.

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

Par ailleurs, Bel considère qu'un écart de salaire supérieur à plus ou moins 5 % à pays et grade équivalents refléterait un problème de discrimination salariale entre hommes et femmes.

Sur les managers en France, cet écart est actuellement de 3 %. Une fois prise en compte la différence d'âge entre les hommes et les femmes sur le périmètre concerné, cet écart est considéré comme explicable. En effet, les femmes y sont en moyenne plus jeunes de cinq ans.

	2015	2016	2017
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes ^(a)	0,97	0,97	0,97

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

Multi-culturalité

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

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

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

Diversité générationnelle

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

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

Répartition des effectifs par âge	2015		2016 ^(a)		2017	
	%	Total	%	Total	%	Total
55 ans et plus	11 %	1 172	11 %	1 198	10 %	1 303
De 45 à 54 ans	26 %	2 811	27 %	2 866	26 %	3 346
De 35 à 44 ans	35 %	3 837	35 %	3 735	34 %	4 312
De 26 à 34 ans	25 %	2 699	24 %	2 591	27 %	3 417
25 ans et moins	3 %	327	3 %	309	3 %	365
TOTAL	100 %	10 846	100 %	10 699	100 %	12 743
Âge médian		42 ans		42 ans		41 ans

(a) Données hors Safilait et MOM

Handicap

Bel encourage l'intégration dans ses équipes de personnes en situation de handicap. Ainsi, le Groupe a signé en 2011 une convention de partenariat avec l'AGEFIPH⁽¹⁾ en France, puis un premier Accord Handicap agréé en 2014.

En signant en 2017 un deuxième Accord Handicap avec les partenaires sociaux en France, le Groupe Bel réaffirme sa volonté

d'être un acteur engagé en matière d'emploi et d'intégration de personnes en situation de handicap. L'ambition de cet accord est de maintenir le taux d'emploi de personnes en situation de handicap sur les sites industriels français du Groupe, tout en le faisant progresser positivement sur les sites non industriels.

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

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	2015	2016	2017
France ^(a)	6,57 %	7,86 %	7,18 %

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

3.2.9 Développer les talents de ses collaborateurs

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

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

Des plans de développement adaptés à chaque catégorie de salarié

Bel cherche à renforcer le développement de ses collaborateurs à l'aide de Plans de développement individuel, accessibles toute l'année et permettant un développement continu des compétences par la formation, le *mentoring* ou la mise en situation professionnelle.

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

- connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités et mise en œuvre de sa transformation ;

- développement des compétences techniques métiers ;
- développement des compétences managériales et de *leadership* ;
- développement des compétences personnelles. Par exemple, sur certains sites, lutte contre l'illettrisme.

Les mutations technologiques, organisationnelles et de l'environnement compétitif incitent le Groupe à renouveler constamment le contenu de ses formations ou à en créer de nouvelles. Bel utilise des formats de formation en fonction de leur objectif, de leur contenu et des cibles auxquelles elles s'adressent : formation digitale (classes virtuelles, *e-learning*), tutorat, animation de groupe en interne ou en externe, formation interentreprises, etc. En 2017, plus de 1 500 collaborateurs se sont formés sur un support digital pour un total de plus de 7 000 heures.

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

Évaluation de la performance individuelle	2015	2016	2017
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	88 %	86 %	90 %

(a) Les managers éligibles sont les managers en CDI inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe l'année complète 2017 ou entrés avant le 1^{er} juillet 2016 et sortis après le 1^{er} juillet 2017.

Par ailleurs, le Groupe a développé un programme global de *mentoring* ayant pour objectif de renforcer l'apprentissage en capitalisant sur l'expérience des collaborateurs du Groupe. Le pilote lancé avec environ 130 binômes mentors/mentorés est aussi l'opportunité de renforcer le sentiment d'appartenance à l'Entreprise et les réseaux entre fonctions.

En 2017, le Groupe a lancé le *Talent Accelerated Programme*, dispositif de formation destiné à une centaine de collaborateurs sélectionnés parmi les cadres à potentiel, à tous niveaux de l'entreprise. L'objectif de ce programme est de leur offrir des opportunités de développement uniques, à même de leur permettre de porter les ambitions de croissance du Groupe. Ce parcours de 18 mois leur permet de bénéficier de coaching,

mentoring, classes virtuelles, hackathon... Au-delà du développement des compétences, le programme a également pour ambition de permettre une diffusion des pratiques agiles au sein de l'entreprise et d'accélérer la transformation du Groupe, via un effet d'entraînement de l'ensemble des collaborateurs.

Nombre d'heures de formation

Conformément aux ambitions de Bel, le nombre de collaborateurs ayant eu accès à une formation a augmenté entre 2016 et 2017. Le Groupe se fixe pour objectif que 100 % de ses collaborateurs participent à au moins une formation au cours de l'année d'ici 2025.

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

Formation des collaborateurs	2014	2016	2017 ^(a)
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	71 %	77 %	79 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	24	26	22

(a) Données avec Safilait et MOM.

Polyvalence et mobilité interne

Pour éviter toute forme de discrimination, et dans un souci de transparence vis-à-vis des équipes, les postes ouverts sont proposés en priorité aux collaborateurs du Groupe (intranet,

panneaux d'affichage sur site...), avant d'être ouverts à l'externe – sauf contrainte de confidentialité.

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

3.2.10 Entretenir un climat social positif

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

La plupart des accords signés en 2017 dans différents pays où Bel opère porte sur le sujet des rémunérations (fixes ou variables), les avantages sociaux et les avantages en nature.

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

Avantages sociaux

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

	2015	2016 ^(b)	2017 ^(c)
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	94 %	93 %	86 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	94 %	94 %	88 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

(b) Données hors Safilait et MOM.

(c) Données avec Safilait et MOM.

Équité interne et compétitivité externe

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

Reconnaissance de la performance individuelle et collective

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

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

	2015	2016 ^(a)	2017 ^(b)
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	77 %	100 %	67 %

(a) Données hors Safilait et MOM.

(b) Données hors Safilait et avec MOM.

Participation des salariés dans le capital

Depuis 2007, Bel a mis en place des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) pour certains de ses salariés et sous conditions de performance (voir paragraphe 6.2.3 « Stock-options actions de performance »).

Relations sociales

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

Organisation du dialogue social

Les instances de représentation des collaborateurs dans l'Entreprise, élues ou désignées par les collaborateurs, prennent différentes formes selon les pays : Comité d'entreprise, délégués

du personnel, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), etc.

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

En 2017, 82 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel.

Par ailleurs, le Groupe a finalisé les discussions avec ses représentants du personnel européens afin de mettre en place un Comité social européen impliquant l'ensemble de ses filiales européennes. L'accord associé sera signé en 2018.

Bilan des accords collectifs signés par Bel en 2017

En 2017, le Groupe Bel a signé 29 accords collectifs dans le monde, dont 15 en France.

Thématique	Pays	Détails
Rémunération (fixe ou supplémentaire), avantages sociaux et avantages en nature	France	8 accords sur les salaires, le partage des profits, l'épargne salariale, les frais de santé et le dialogue social
	Égypte	1 accord pour compenser la dévaluation de la monnaie locale
	Slovaquie	1 accord sur les conditions de travail, sociales et de rémunération
	Portugal	4 accords sur la rémunération
	Italie	1 accord sur la rémunération, la prime repas, l'équilibre vie privée / vie professionnelle et les arrêts maladie
	Allemagne	1 accord sur la participation aux bénéfices 1 accord sur le régime de retraite
	Belgique	1 accord sur le bonus 1 accord sur la participation aux bénéfices
Organisation et aménagement du temps de travail	France	2 accords sur le handicap et un contrat de génération
	Slovaquie	1 accord sur l'aménagement du temps de travail
Accords divers	France	5 accords (périmètre de négociations sociales, intégration de Boursin dans l'UES...)
	Allemagne	2 accords sur l'évaluation de la performance et les bonus

Faits marquants 2017

- Établissement d'une cartographie des risques du Groupe afin d'identifier les risques bruts en matière de corruption, d'atteintes aux droits de l'homme ou à l'environnement.
- Formation des référents éthique locaux.
- Déploiement de plans de communication de sensibilisation à l'éthique dans toutes les filiales du Groupe.
- Adhésion à l'initiative AIM Progress.
- Deux nouvelles villes (Antananarivo et Istanbul) dans le programme « *Sharing Cities* ».
- Signature d'un partenariat avec la Société Financière Internationale, institution membre du Groupe Banque mondiale, visant à accroître l'impact du programme en matière de santé.
- Intégration de critères à impact environnemental et social au renouvellement de la principale ligne de crédit du Groupe.
- Mise en place du procédé de validation des communications de l'ensemble des équipes marketing du Groupe.
- Lancement des premières actions concrètes liées au programme Diversité et inclusion.
- Lancement d'un programme de *mentoring* ayant pour objectif de renforcer l'apprentissage en capitalisant sur l'expérience des collaborateurs du Groupe.

Priorités 2018

- Continuer le déploiement des plans de vigilance visant à répondre aux lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance ».
- Continuer la réalisation de formations dédiées à l'éthique.
- Accélérer le déploiement de la communication sur l'impact social, sociétal et environnemental des produits du Groupe.
- Définir une position sur la Communication responsable à destination des enfants de moins de 12 ans au niveau Groupe pour implémentation en 2019.
- Mettre en place un Comité en charge de l'Innovation sociétale.

LES OBJECTIFS DE BEL :

KPI

2017

2020

2025

Travailler vers Zéro accident sur nos sites.

TFA (Taux de Fréquence des Accidents) Bel.



Promouvoir la diversité Hommes-Femmes.

Part de femmes dans le Top management.



Développer les talents de nos collaborateurs.

Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.



Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de nos fournisseurs.

Score moyen « Ecovadis » des fournisseurs.



Fournir une information juste et utile pour aider les consommateurs à faire leur choix.

Produits proposant une information spécifique : environnementale, « sans »...



3.3 S'ENGAGER POUR UNE AGRICULTURE DURABLE

En tant qu'acteur mondial du snacking sain laitier et fruitier, le Groupe Bel fait face à des responsabilités, notamment sur le choix des matières premières qui entrent de façon directe et indirecte dans la composition de ses produits.

Bel a fait le choix d'une agriculture durable car ses activités et leur pérennité dépendent de la terre, des hommes qui la cultivent, qui prennent soin des troupeaux et de leur avenir. Pour faire face aux enjeux climatiques et démographiques, la priorité du Groupe Bel est de concilier des pratiques agricoles et d'élevage vertueuses qui démontrent un impact positif pour les hommes, l'environnement et plus globalement pour l'ensemble de l'écosystème dans lequel le Groupe évolue. Cette approche s'inscrit notamment dans l'Objectif de Développement Durable 12 « Communication et Production durables ».

Fort de ce constat, le Groupe a mis en place des actions engageantes pour promouvoir une agriculture durable, en commençant par 2 matières premières clés dans son portefeuille : le lait et les matières grasses végétales.

Par ailleurs, le Groupe MOM dont Bel a fait l'acquisition en 2016, a mis en place depuis plusieurs années des actions qui s'inscrivent pleinement dans l'ambition du Groupe Bel de s'engager pour une agriculture durable.

Ces actions se concentrent notamment sur l'origine des pommes, le développement de ses propres vergers en France, ou encore la promotion de pratiques en faveur d'une agriculture raisonnée afin de réduire le traitement des vergers.

3.3.1 Agir pour un amont laitier durable

Une charte mondiale et engageante s'appuyant sur six piliers stratégiques

Le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des fromages : le Groupe Bel collecte chaque année près de deux milliards de litres de lait auprès de plus de 2 650 producteurs répartis dans ses dix bassins laitiers à travers le monde.

Pour contribuer à nourrir à l'avenir plus de 9 milliards d'individus de manière responsable, le Groupe Bel doit développer la production laitière tout en préservant les ressources de la planète et en construisant des relations durables avec ses producteurs partenaires.

Pour formaliser cette volonté, Bel a défini au niveau du Groupe une charte d'engagements co-signée par le WWF France pour un amont laitier durable. Cette charte intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux et s'articule autour de six thématiques :

- modèle de production durable ;
- bien-être animal ;
- accès au pâturage ;
- alimentation animale durable et locale ;
- empreinte environnementale ;
- qualité nutritionnelle et sécurité alimentaire.

Chacune d'entre elles est déclinée sous forme d'actions et d'objectifs ambitieux à horizon 2025 qui sont présentés dans la Charte globale Bel pour un amont laitier durable. Le Groupe a fait le choix d'intégrer les objectifs qu'il juge les plus significatifs dans sa scorecard RSE. Néanmoins l'ensemble des thématiques de la Charte seront mises en place et suivies. Les plans d'actions seront adaptés dès 2018 à chacun des bassins laitiers dans lequel le Groupe se fournit au regard du degré de maturité de la filière, du contexte général, des conditions climatiques et des attentes des consommateurs.

Cette charte intègre également des engagements concernant les autres ingrédients laitiers achetés par le Groupe, tels que la crème, le beurre et le lait en poudre.

Modèle de production durable

Une grande partie du lait utilisé dans les produits Bel est collecté directement auprès de ses producteurs partenaires tous les deux ou trois jours. Un lien direct et régulier sur lequel le Groupe s'appuie pour développer des relations durables avec les producteurs laitiers dans un contexte économique fragile. La qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs laitiers sont au cœur des préoccupations du Groupe Bel, pour qui un modèle de croissance durable ne peut s'envisager sans des liens pérennes et de confiance avec ses partenaires (voir paragraphe 3.6.6 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

En 2017, Bel a ainsi défini trois engagements prioritaires pour renforcer la durabilité de ces relations et du modèle de production :

- continuer de développer un réseau de fermes laitières au plus près de ses sites de production afin de renforcer ses relations de proximité ;
- contribuer à aider les producteurs laitiers à améliorer leur efficacité, leur qualité de vie et leurs rendements via des programmes de formation, le partage de bonnes pratiques ou encore un soutien dans le développement de technologies dites d'« élevage de précision » adaptées à chaque pays ;
- explorer et encourager des solutions financières adaptées aux circonstances spécifiques de chaque pays pour aider les producteurs à investir dans l'avenir.

Bel s'est ainsi fixé comme objectif qu'à horizon 2025, 100 % des producteurs laitiers qui lui livrent du lait aient accès à des dispositifs sociétaux innovants qui pourront passer notamment par de la formation, des contrats long terme, des prêts, etc.

Un accord inédit avec l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO)

Pour illustrer cet engagement, en France, le Groupe Bel a renforcé son partenariat avec l'APBO par un accord inédit pour une meilleure valorisation du lait.

Cet accord unique implique l'ensemble de 850 exploitations adhérentes de l'APBO et prévoit la garantie d'un prix de référence moyen annuel pour toute l'année 2018, le déploiement de pratiques d'élevage différenciantes parmi lesquelles une alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers et la mise en valeur du pâturage (engagement de 150 jours par an minimum).

Bien-être animal

Le Groupe est engagé pour le bien-être de tous de la ferme à l'assiette, il porte une attention particulière au bien-être des vaches laitières, à l'origine de sa chaîne de valeur et de ses activités. Par ailleurs, la première responsabilité du Groupe Bel est d'offrir à ses consommateurs des produits sains et de qualité. Or, une production laitière de qualité dépend des bonnes conditions de santé et de bien-être des animaux. Le Groupe s'efforce donc de travailler sur ce sujet sensible avec ses partenaires afin de s'assurer d'un environnement et de pratiques adaptés aux besoins physiologiques et comportementaux des vaches.

Pour cela le Groupe accompagne ses producteurs laitiers dans leurs pratiques, notamment :

- en France, l'ensemble des producteurs laitiers de Bel sont adhérents de la Charte des bonnes pratiques d'Élevage, les engageant ainsi à prendre en compte le bien-être animal, la santé du troupeau, l'alimentation des animaux, la qualité du lait, la sécurité des personnes ainsi que la protection de l'environnement. Des audits réguliers permettent de valider leurs engagements et d'encourager une amélioration continue de leurs pratiques ;
- aux Pays-Bas, 25 % des producteurs laitiers du Groupe ont déployé l'outil *Cow Compass* permettant de piloter et améliorer les pratiques d'élevage, notamment sur les questions de santé et bien-être animal ;
- aux Açores (Portugal), l'ensemble des producteurs de lait de Bel sont impliqués dans la démarche *Programa Leite de Vacas Felizes* structurée autour de cinq thématiques : le pâturage, le bien-être animal, la qualité et la sécurité alimentaire, la durabilité et l'efficacité. Ce programme a obtenu en 2016 le *Good Dairy Commendation* du *Compassion In World Farming* (CIWF).

Pour aller plus loin, le Groupe souhaite déployer de façon homogène ces bonnes pratiques à l'ensemble des bassins laitiers où il collecte du lait. Dans ce cadre, une « Charte Bel pour le bien-être animal » est en cours de définition. Celle-ci vise à harmoniser et promouvoir au niveau du Groupe un socle de normes communes exigeantes.

Le Groupe a pour ambition que 100 % de ses producteurs laitiers partenaires respectent les engagements de cette charte et que cela soit vérifié et certifié par un tiers indépendant à horizon 2025.

Accès au pâturage

Le Groupe Bel encourage la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables. En effet, les surfaces en herbe exploitées par le pâturage peuvent contribuer à la fourniture de biens et services environnementaux comme la qualité des eaux, le stockage du carbone, le maintien de la biodiversité, etc. Le pâturage permet aussi d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes. Enfin, l'accès au pâturage dans les conditions adaptées peut apporter des bénéfices pour la santé et le bien-être des vaches laitières.

Toutefois, il convient de prendre en compte certains critères essentiels afin de favoriser les bénéfices du pâturage, tels que le climat des différentes régions où Bel collecte le lait, la disponibilité des pâturages ou encore les traditions pastorales locales.

Ainsi, l'engagement du Groupe Bel se situe à deux niveaux :

- partout où cela est possible et bénéfique, le Groupe Bel fixe des objectifs d'accès au pâturage, tout en conservant une nécessaire flexibilité selon les conditions climatiques locales.
- Ainsi, les éleveurs partenaires de Bel s'engagent sur un minimum de 120 jours de pâturage par an aux Pays-Bas, 150 jours en France et 365 jours aux Açores, car ces trois bassins ont des contraintes climatiques très différentes ;
- lorsque le pâturage n'est pas possible pour des raisons de contraintes climatiques, géographiques ou structurelles, le Groupe encourage ses éleveurs partenaires à mettre en place des conditions respectueuses du bien-être des animaux, telles qu'une bonne qualité de l'air et une bonne ventilation des bâtiments, au moins une logette par vache avec un espace suffisant pour se coucher et se reposer en même temps, etc.

Alimentation animale durable et locale

Limiter l'impact environnemental de l'alimentation des vaches laitières

L'alimentation des vaches laitières varie en fonction de la localisation géographique des exploitations. La ration moyenne d'une vache laitière est toutefois composée en moyenne de 80 % d'herbe fraîche et fourrages, ainsi que de 20 % d'aliments complémentaires (céréales, colza, soja, tournesol...). Ainsi, plus de 90 % de son alimentation est d'origine locale.

Depuis 2012, Bel et le WWF France se sont associés pour évaluer et minimiser l'impact environnemental de l'alimentation des vaches laitières. L'étude conjointe des risques environnementaux liés à chaque matière première entrant dans l'alimentation des vaches laitières a montré que, même si leur part dans la ration alimentaire est inférieure à 5 %, deux ingrédients affichent des impacts environnementaux particulièrement élevés : les tourteaux de soja importés et le PKE (*Palm Kernel Expeller*, co-produit de l'extraction de l'huile de palme).

En effet, il est aujourd'hui avéré que les cultures de soja et de palme non encadrées sont une cause majeure de déforestation.

Soutenir la mise en place de filières responsables

Fort de ce constat, le Groupe Bel a mis en place depuis 2014 des actions concrètes pour soutenir la mise en place de filières responsables pour les tourteaux de soja et le PKE :

- Bel a rejoint dès 2014 la Table Ronde sur le Soja Responsable (RTRS) et en 2015 celle sur l'huile de palme durable (RSPO) ;
- depuis 2016, Bel achète des certificats qui couvrent l'ensemble des volumes de tourteaux de soja (73 000 tonnes en 2017) et le PKE (45 000 tonnes en 2017) utilisés au niveau mondial pour la fabrication de ses fromages. Cet achat de certificats soutient la mise en place des filières et accompagnent les producteurs locaux vers un mode de production responsable ;
- Bel a également mis en place deux projets de mécénat qui soutiennent des associations sur le terrain : au Mato Grosso

(Brésil) pour favoriser la production responsable de soja et à Bornéo (Malaisie) pour aider de petits producteurs de palmier à huile à aller vers la certification RSPO.

Pour aller plus loin, le Groupe s'engage à ce que les tourteaux de soja et le PKE proviennent d'ici 2025 de filières durables et traçables (RTRS et RSPO).

Encourager une alimentation animale locale et sans OGM

Même si une faible part de l'alimentation des vaches laitières peut contenir des OGM, ceux-ci ne se retrouvent pas dans le lait (voir paragraphe 3.4.2 « Assurer la qualité nutritionnelle des produits »).

En 2017, une nouvelle étape a malgré tout été franchie, puisque le Groupe Bel a souhaité poursuivre ses efforts en s'appuyant sur l'expertise du WWF France pour réaliser une étude exploratoire en France, aux Pays-Bas et en Slovaquie afin d'identifier les alternatives locales au soja OGM d'importation.

Les résultats encourageants de cette étude ont permis d'intégrer dans la Charte Bel pour un amont laitier durable un objectif d'atteindre une alimentation animale 100 % sans OGM d'ici à 2025. En France, l'accord avec l'APBO vise à atteindre cet objectif dès 2019.

En parallèle, le Groupe explore dès à présent, pays par pays, des solutions pour une alimentation animale 100 % locale en évaluant leurs impacts sur l'efficacité des exploitations, l'économie locale et l'environnement, puis en définissant un objectif adapté.

Empreinte environnementale

Dans un contexte de raréfaction des ressources énergétiques fossiles et hydriques, le Groupe accompagne ses producteurs de lait afin d'encourager les pratiques d'élevage qui réduisent l'impact de la production sur l'environnement, réduisent les émissions de gaz à effet de serre et augmentent la résilience aux changements climatiques et au stress hydrique.

Une première étape d'évaluation est essentielle pour ensuite mettre en place des pratiques vertueuses afin de limiter l'impact de la production laitière sur l'environnement et la disponibilité en eau.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

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

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

Afin d'aligner ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité

sur des recommandations scientifiques, le Groupe s'est également engagé en 2017 dans l'initiative *Science Based Targets* (voir paragraphe 3.6.1 « Émissions de gaz à effet de serre »).

Limitier l'impact de la production sur la ressource en eau et augmenter la résilience au stress hydrique

La maîtrise des impacts de la production laitière sur la ressource en eau est une préoccupation majeure pour la filière et pour Bel. Ainsi, aux Pays-Bas, tous ses producteurs partenaires ont pour objectif d'optimiser la gestion des minéraux (carbone, azote et phosphore ; les deux derniers sont des polluants de l'eau) sur leur exploitation, notamment à l'aide de l'outil *Annual Nutrient Cycle Assessment*.

Les principaux bassins d'approvisionnement en lait de Bel (Pays-Bas, France et Portugal) sont situés dans des zones où, selon la FAO, le stress hydrique est faible. Le respect de la ressource en eau constitue néanmoins un enjeu majeur dans d'autres bassins où le Groupe est présent, tels que le Maroc ou l'Iran.

Ainsi, le Groupe suit attentivement le projet Climalait, conduit par l'interprofession laitière française. Celui-ci a pour objectif d'établir un état des lieux de la ressource en eau en fonction des sols, des conditions météorologiques, de l'altitude, des cultures, etc. Ces résultats aideront le Groupe dans la définition des plans d'actions prioritaires à mettre en œuvre avec ses producteurs sur chaque type de site (voir paragraphe 3.5.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »).

Le Groupe se fixe comme ambition que l'ensemble de ses bassins laitiers aient mis en place des plans d'actions visant à augmenter la résilience au changement climatique et au stress hydrique d'ici 2025.

Qualité nutritionnelle et sécurité alimentaire

Le Groupe assure une traçabilité rigoureuse de tous les composants entrant dans ses recettes et notamment de toutes les matières premières laitières, qu'elles soient liquides ou solides. Tous sont soumis à de nombreux contrôles sanitaires dès leur entrée sur les sites de fabrication (voir paragraphe 3.4.1 « Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales »).

Soucieux de répondre aux attentes croissantes des consommateurs en termes de qualité, de nutrition et de durabilité, le Groupe Bel a mené en collaboration avec une agence de conseil spécialisée en nutrition une étude bibliographique portant sur près de cinquante publications scientifiques afin d'identifier les pratiques d'élevage susceptibles d'améliorer le profil nutritionnel du lait.

Cette première étape a mis en évidence un impact positif de la quantité d'herbe fraîche et de graines d'oléagineux dans la ration animale sur le profil lipidique du lait.

Pour aller le plus loin le Groupe Bel souhaite initier des projets d'expérimentation pilotes pour étudier et évaluer en conditions réelles, l'impact positif de pratiques d'élevage plus durables sur la qualité nutritionnelle du lait utilisé dans ses produits.

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

3.3.2 Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux

Le Groupe Bel souhaite favoriser le développement de filières durables et locales non seulement pour limiter son impact sur l'environnement mais également pour soutenir le développement des territoires où le Groupe est implanté en particulier dans les pays émergents.

C'est ainsi que le Groupe a fait le choix de développer de nouvelles gammes de produits associant des matières grasses laitières et non laitières. Bel a donc défini un socle d'engagements afin de pouvoir utiliser des matières grasses d'origine végétale et issues de cultures locales tout en assurant une supériorité auprès du consommateur à trois niveaux : le goût, les qualités nutritionnelles et l'approvisionnement responsable.

Assurer un approvisionnement responsable

Les critères inscrits dans le référentiel RSPO représentent le socle de base pour un approvisionnement durable de la matière grasse végétale. Notamment :

- responsabilité environnementale : pas de déforestation des forêts protégées et protection de la biodiversité (voir paragraphe 3.5.4 « Ne pas contribuer à la déforestation ») ;
- développement responsable de nouvelles plantations : recours à des pratiques agricoles durables ;
- relations de confiance avec les communautés locales et prise en compte des impacts induits ;
- conditions de travail équitables et respectant la législation du travail internationale ;
- transparence, identification des zones de collecte et traçabilité tout au long de la chaîne.

Afin de favoriser l'utilisation de matières grasses végétales durables et locales et ainsi les chaînes d'approvisionnement courtes, le Groupe Bel a mis en place une approche à deux niveaux en fonction des filières qui existent localement :

- quand une production de type RSPO certifiée existe localement et peut répondre au cahier des charges technique de Bel, le Groupe s'engage à s'approvisionner auprès des fournisseurs locaux et à mettre en place des partenariats pérennes ;
- dans le cas où il n'existe pas de production de type RSPO localement, Bel s'engage à choisir un approvisionnement en matières grasses végétales ayant un impact positif en local le plus important possible afin de soutenir le développement des territoires où le Groupe est implanté. Pour cela le Groupe Bel pourra être amené à travailler avec les acteurs locaux pour développer des filières locales et durables respectant des critères équivalents à la certification RSPO.

Assurer une triple supériorité pour les consommateurs

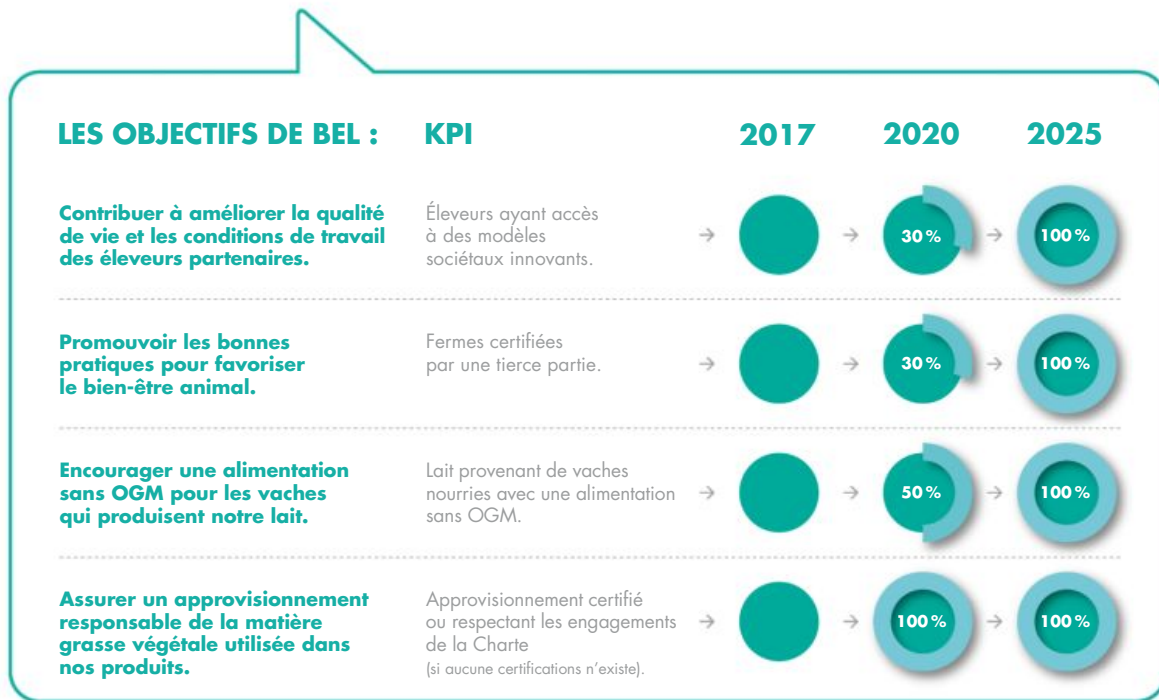
Le profil nutritionnel des recettes doit suivre les principes d'innovation et de rénovation interne pour la composition nutritionnelle et les listes d'ingrédients. Ainsi, pour les nouvelles recettes développées avec des matières grasses d'origine végétale, celles-ci doivent pouvoir démontrer une triple supériorité pour le consommateur : une préférence gustative pour le nouveau produit pour une majorité des consommateurs, des valeurs nutritionnelles meilleures ou égales au produit référent sur le marché ou à l'ancienne recette Bel et un approvisionnement local et durable.

Faits marquants 2017

- Définition des six axes stratégiques du Groupe Bel pour un amont laitier durable au niveau mondial.
- Renforcement du partenariat entre Bel et ses producteurs en France par un accord inédit pour une meilleure valorisation du lait.
- Conclusion de l'étude conjointe avec le WWF France afin de valoriser l'accessibilité de l'alimentation animale locale et sans OGM aux Pays-Bas, en France et en Slovaquie.
- Évolution de l'offre de tranches Leerdammer vers une gamme produite à partir de lait issu de vaches en pâturage (120 jours par an).
- Formalisation des engagements et critères Groupe pour l'utilisation de matières grasses végétales d'origine responsable.

Priorités 2018

- Définir le programme « *Farming for the future* » visant à identifier et partager les bonnes pratiques existantes pour un amont laitier responsable.
- Définir les objectifs annuels et plans d'actions de chaque bassin laitier afin d'atteindre les ambitions du Groupe à 2025.
- Formaliser la politique Groupe pour le bien-être animal.
- Atteindre l'objectif de 100 % d'approvisionnement responsable des matières grasses végétales.



3.4 PROMOUVOIR UNE NUTRITION ATTENTIVE

En tant que groupe agro-alimentaire, Bel est conscient de sa responsabilité de participer à nourrir les populations. Par ailleurs, dans de nombreux pays, des politiques de santé publique s'efforcent de lutter contre les mauvais comportements alimentaires qui peuvent conduire à des dérèglements métaboliques, voire à des maladies chroniques.

Fort de ce constat, le Groupe a choisi de s'inscrire dans l'Objectif de développement durable de l'ONU visant à éliminer

la faim d'ici 2030 et de faire en sorte que chacun, en particulier les personnes en situation vulnérable, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante.

En quantité raisonnable, les produits Bel peuvent en effet contribuer à une alimentation équilibrée et répondre à ces deux enjeux. Les fromages sont notamment une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants et sont compatibles avec les besoins alimentaires de tous.

3.4.1 Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales

En tant qu'entreprise responsable et soucieux de la santé de ses consommateurs, Bel met en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer un niveau de sécurité alimentaire strict et répondre aux exigences réglementaires.

Suivre une politique qualité et sécurité alimentaire exigeante

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

Par ailleurs, le Groupe est engagé dans une démarche de certification des Systèmes de Management Intégrés en vigueur

dans ses structures et sites industriels (ISO 9001, BRC, IFS, FSCC 22000, ISO 14001, OHSAS 18001 ...)

Suivre un contrôle et une traçabilité stricts des matières premières

Dans le cadre de la prévention de la fraude alimentaire et pour garantir l'authenticité de ses produits, Bel a mis en place une politique et un processus de prévention de la fraude dans sa propre chaîne d'approvisionnement pour répondre aux exigences réglementaires et à celles relatives aux certifications spécifiques.

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

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.

Un accompagnement des producteurs laitiers

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.

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 ses 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. 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 plans 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.

Des audits conduits auprès des partenaires stratégiques

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 DQRCTG 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.

Des procédures exigeantes à chaque étape du cycle de vie des produits

Des procédures exigeantes dans ses sites de production

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.

Sécurité alimentaire et qualité sont des prérequis au sein de ses 32 sites de production. Tous intègrent les mêmes exigences définies par le Groupe et s'inscrivent dans des référentiels reconnus internationalement.

La politique qualité et sécurité alimentaire du Groupe permet de mettre en œuvre des mesures et procédures tout au long de la chaîne de fabrication afin d'éviter tout risque de contamination (voir paragraphe 2.3.1 « Risques liés aux produits »). Les produits transformés par Bel sont ainsi contrôlés pour garantir leur conformité envers les exigences réglementaires sur de nombreux critères, notamment microbiologiques, chimiques, corps étrangers et allergènes.

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 « Food Defense » incluant une analyse exhaustive des risques et menaces sur l'ensemble des usines, l'établissement et la réalisation des plans d'actions dédiés à la mise en œuvre des mesures de maîtrises associées, ainsi que leur surveillance. Ces analyses de risques sont revues régulièrement.

Par ailleurs, les processus de pasteurisation mis en œuvre dans les sites de Bel assurent une bonne conservation du lait collecté et des produits fabriqués, la conservation de ces derniers étant renforcée par l'emballage individuel protecteur des portions individuelles.

Ces standards garantissent la structure, la conformité et l'efficacité du système HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) que Bel met en place dans l'ensemble de ses sites industriels pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments.

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.

Des exigences similaires pour les 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.

Une traçabilité garantie tout au long de la chaîne alimentaire

Bel met en place les mesures nécessaires pour garantir une traçabilité de l'achat des matières premières à la distribution de ses produits aux consommateurs. C'est ainsi que des dispositions sont mises en œuvre à toutes les étapes de la vie du produit sous la responsabilité du Groupe et que les fournisseurs sont appelés à respecter d'un délai optimal d'obtention des résultats de traçabilité. 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.

Les méthodes appliquées permettent d'identifier à tout moment les lots de produits dans lesquels un lot de composants a été signalé. Un outil unique pour le Groupe fournit également le lieu de stockage de tous ses produits, que ce soit chez le client final ou dans l'ensemble de son réseau de distribution. Des tests de traçabilité réguliers sont réalisés, tant pour l'identification de ses matières premières que pour ses processus de fabrication ou de traçabilité en aval. Ce suivi permet 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.

Afin de prévenir et gérer les risques, le Groupe Bel a également élaboré et mis en place une procédure de gestion des alertes qualité et sécurité alimentaire. Celle-ci intègre notamment une procédure de rappel pour gérer de manière organisée et avec la rapidité de réaction nécessaire une potentielle crise sanitaire/qualité qui aurait été déclenchée par une alerte grave.

Dans ce cadre, un test de traçabilité est régulièrement réalisé afin de tester la mobilisation de la cellule de crise, l'efficacité de la prise de contact avec les partenaires, et permettre de contrôler l'effectivité de la continuité de la performance du Groupe en termes de traçabilité aval pour répondre à une éventuelle crise.

Protéger la santé/sécurité de ses consommateurs et garantir un lien de confiance

En fournissant des informations justes et utiles à la protection de leur santé/sécurité

Bel renseigne systématiquement sur la composition de ses produits (présence d'allergènes, information nutritionnelle ou taux de matière grasse). Les informations nutritionnelles déclarées sur ses produits sont construites en accord avec la réglementation européenne relative à l'information alimentaire pour les consommateurs et à l'aide de calculs basés sur les valeurs nutritionnelles de chacun des ingrédients. Les résultats d'analyses interne sont contrôlés par l'analyse effectuée par un laboratoire accrédité indépendant, selon un plan de surveillance annuel.

Le Groupe fournit également à ses consommateurs *via* ses emballages les conseils nécessaires pour assurer une conservation optimale de ses produits : températures de conservation, date de consommation optimale...

En offrant un service consommateur proactif

Pour améliorer d'une part la satisfaction des clients et d'autre part la qualité de ses produits par l'analyse des causes et si nécessaire la mise en place d'actions correctives et/ou préventives, Bel a mis en place une gestion efficace des réclamations qualité qui s'applique à l'ensemble du Groupe. Ces réclamations qualité produit concernent toute remontée d'information écrite, électronique ou orale touchant un client externe sur un produit commercialisé par le Groupe ne répondant pas aux exigences qualité attendues (identité, intégrité, fiabilité, sécurité, etc.).

Un nouvel outil, *We care*, a également été déployé dans les filiales du Groupe afin de suivre et centraliser les remontées de ses consommateurs (demandes, réclamations, félicitations et suggestions).

3.4.2 Assurer la qualité nutritionnelle des produits

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

S'engager pour toujours plus de qualité nutritionnelle et de naturalité

Répondre aux attentes organoleptiques des consommateurs

Le Groupe analyse régulièrement ses produits par le biais de profils sensoriels, afin de s'assurer de la qualité délivrée au consommateur. Ces analyses sont majoritairement réalisées par des panels experts entraînés à la détection de fines différences, permettant ainsi de contrôler la stabilité de nos produits. Bel utilise depuis 2017 une approche complémentaire avec des collaborateurs, également consommateurs des produits du Groupe. En 2017, plus de 400 collaborateurs ont ainsi pu donner leur avis autour des développements et rénovations produit dans le cadre du programme « *Taste & Share* ».

Sous une même marque, le Groupe adapte en permanence son offre pour répondre à la variété de ces attentes. Au total, Bel commercialise plus de 550 recettes de fromages différentes.

Ainsi, les recettes de produits La Vache qui rit ou Kiri ont des textures plus fondantes ou crémeuses en fonction des pays de commercialisation. Par ailleurs, en faisant évoluer les ferments utilisés dans ses recettes et les temps d'affinage, le Groupe étend depuis plusieurs années son offre de produits de marque Leerdammer vers de nouvelles gammes (Fumé, Caractère, Fruité...).

Afin de conforter son expertise en nutrition, le Groupe mène également des programmes de recherche en partenariat avec des universités ou des instituts académiques (INRA, CNRS...) visant à mieux comprendre l'impact nutritionnel et comportemental de ses portions de fromage dans l'alimentation de ses consommateurs.

Sélectionner des ingrédients de qualité

Bel apporte une attention particulière à la sélection et la liste des ingrédients mis en œuvre dans les recettes de ses produits tout en garantissant une qualité organoleptique optimale.

En amont de la formulation des recettes, le choix des ingrédients et des matières premières doit permettre de sélectionner celles permettant d'apporter un bénéfice sur le produit fini pour le consommateur ou éviter toute suspicion (voir paragraphe 3.4 « S'engager pour une agriculture durable »).

Par exemple, dans tous ses sites, Bel ne s'approvisionne qu'avec des matières premières et des ingrédients sans OGM, comme définis dans la réglementation de l'Union européenne⁽¹⁾.

Simplifier nos recettes

Les fromages frais et de type pâtes pressées commercialisés par Bel ne contiennent aucun additif.

Toutefois, pour répondre à des cahiers des charges très précis – longue durée de vie, tenue hors froid lorsque la distribution ne peut pas assurer une chaîne du froid sans rupture – voire à des attentes des consommateurs (onctuosité de texture, couleurs attractives, etc.), le Groupe a parfois recours à des additifs alimentaires dans d'autres recettes.

Le Groupe n'utilise que des ingrédients et additifs autorisés par les réglementations locales, dont l'innocuité a été démontrée par des études scientifiques ayant fourni aux autorités les preuves nécessaires pour justifier leur emploi dans les produits alimentaires. Toutefois, certains consommateurs pouvant se montrer méfiants envers des composants, le Groupe a mis en place une approche globale d'optimisation de la qualité des produits, en limitant systématiquement leur utilisation et visant progressivement à les supprimer totalement dans certaines formules.

En 2017, le Groupe a ainsi remplacé en Slovaquie et en République Tchèque la gamme existante de La Vache qui rit par une offre sans additifs.

S'inscrire dans les enjeux de santé publique

Au-delà de ces enjeux de qualité sanitaire, les consommateurs souhaitent également prendre soin de leur santé, en limitant les éléments susceptibles de générer des maladies chroniques et en bénéficiant des bienfaits des produits qu'ils consomment, notamment des produits laitiers pour un développement optimal.

Un travail sur trois nutriments clés du fromage depuis de nombreuses années...

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

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

Parfois, lorsque des déficiences ont été clairement établies sur certains nutriments (vitamines et minéraux), Bel en enrichit ses portions. Par exemple, La Vache qui rit a été fortifiée selon les pays, en fer au Maroc et en Algérie, ou encore en calcium ou vitamine D en Asie du Sud-Est, touchant plus de 11 millions de consommateurs.

(1) Ne contenant pas d'OGM ou en quantité fortuite et techniquement inévitable (inférieure à 0,9 %).

... formalisé par un système de profilage nutritionnel et des objectifs d'amélioration

En 2016, en s'appuyant sur les recommandations nutritionnelles de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Groupe a élaboré un système de profilage nutritionnel de ses produits en fonction de leur cible (enfant ou adulte).

Ce système, appelé *Bel Nutri+*, a été lancé en 2017 et a pour but de guider le développement et la rénovation de ses produits, afin de poursuivre la démarche d'amélioration nutritionnelle lancée par le Groupe il y a une dizaine d'années. Il indique des seuils pour les nutriments considérés comme « à limiter » (tels que les acides gras saturés, le sodium...) et des seuils pour les nutriments considérés comme « à favoriser » (tels que le calcium, les protéines...). Tous les seuils ont été définis en accord avec les recommandations de l'OMS et validés par plus d'une dizaine d'experts internationaux, nutritionnistes indépendants reconnus sur les thématiques du profilage nutritionnel.

Bel Nutri+ a ainsi permis à Bel de construire une nouvelle feuille de route pour la rénovation de ses produits pour 2025. L'objectif d'atteindre 80 % des volumes de notre portefeuille de produits « enfants » qui respecteront la promesse *Bel Nutri+* est une priorité.

Aller plus loin en élargissant aux autres catégories alimentaires du Groupe

Afin d'aligner cet outil sur l'évolution de son portefeuille de produits vers des offres non-fromagères, le Groupe va étendre ce système de profilage nutritionnel à ses autres catégories de produits. Cette extension concernera d'abord les autres produits laitiers (yaourt, lait UHT...), puis les catégories non laitières (compotes...).

Développer des produits mêlant qualité nutritionnelle et accessibilité pour les pays émergents

Le Groupe cherche à se développer sur de nouveaux marchés et proposer des produits auprès de nouveaux consommateurs, notamment dans les pays émergents.

Certaines populations à plus faible pouvoir d'achat sont souvent dans des situations nutritionnelles complexes, liant sous-nutrition et malnutrition. Le Groupe est ainsi amené à formuler des recettes spécifiques et adaptées à leurs besoins. L'enjeu pour le Groupe est alors d'apporter une valeur ajoutée nutritionnelle (nutriments spécifiques étudiés, supériorité concurrentielle) tout en restant accessible au plus grand nombre.

Dans ce but, un comité d'experts scientifiques extérieurs et internationaux aide le Groupe Bel dans sa réflexion et sur le cadrage nutritionnel de ces nouveaux produits.

3.4.3 Favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains

Fort de sa responsabilité de participer à nourrir les populations, le Groupe Bel souhaite aller plus loin et également s'engager auprès de ses parties prenantes en encourageant de meilleures habitudes de consommation et des modes de vie plus sains auprès de ses collaborateurs, partenaires et consommateurs (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

Pour nos collaborateurs et partenaires

Le Groupe poursuit le déploiement du programme d'éducation nutritionnelle « *Healthy Smiles* » lancé en 2016 qui a permis de sensibiliser plus de 3 500 collaborateurs en Afrique en 2017.

Ce programme se décline en plusieurs types d'actions : distribution d'outils pédagogiques (livrets, posters, jeux...), organisation d'événements ou de jeux sur le thème de la nutrition et de l'équilibre alimentaire, valorisation des infrastructures (accès à un service de restauration, mise à disposition de fontaine d'eau potable...), promotion de l'activité physique et soutien à l'allaitement maternel des femmes qui le souhaitent.

Cette volonté de changer les comportements s'applique aussi pour certains partenaires du Groupe en Afrique. En 2017, plus de 7 000 partenaires et membres de leur famille ont été sensibilisés à des modes de vie sains.

Pour nos consommateurs

Alors que les habitudes nutritionnelles ont évolué dans le monde, de nouvelles préoccupations liées à la nutrition sont apparues au cours des dernières années. Des problèmes de malnutrition continuent d'exister dans les pays en voie de développement, tandis que le taux d'obésité est en constante augmentation et contribue à l'accroissement des maladies chroniques dans le monde.

Projet « Educanut »

Conscient que l'évolution des habitudes alimentaires et des modes de vie vers de meilleures pratiques passera par l'éducation des enfants et de leur famille, le Groupe Bel soutient activement des programmes d'éducation nutritionnelle à leur destination dans le cadre de son projet *Educanut*.

Ces programmes qui peuvent prendre différentes formes (distributions d'outils pédagogiques, organisation d'événements...) ont pour but d'aider enfants et parents à mieux appréhender l'importance de la nutrition et de l'activité physique pour leur santé. Ils peuvent être conduits en partenariat avec des associations en matière de santé publique, des organisations gouvernementales et non gouvernementales, des universités...

En 2017, le Groupe a ainsi soutenu deux programmes, en France et en Iran.

En partenariat avec l'Unesco, Bel contribue en Iran depuis 2016 à des projets liés à l'éducation. Ce partenariat a par exemple permis de soutenir un projet de développement d'un livret et d'une application sur la santé (bonnes pratiques en matière de nutrition et de consommation d'eau) à destination d'apprenants en alphabétisation.

Bel se fixe pour objectif de soutenir des programmes dans dix pays clés pour le Groupe d'ici 2025.

Engagement au sein du Mouvement *Scaling up Nutrition*

Par ailleurs, dans le cadre de ses engagements au sein du Mouvement *Scaling Up Nutrition* visant à lutter contre la malnutrition dans les pays en voie de développement, Bel souhaite participer à l'éducation nutritionnelle d'au moins 50 000 enfants par an jusqu'en 2025. En 2017, plus de 80 000 enfants ont participé à des actions d'éducation nutritionnelle au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Faits marquants 2017

- Déploiement du plan *Food fraud*, visant à prévenir la fraude dans la chaîne d'approvisionnement.
- Poursuite du plan de renforcement de la sécurité produit, notamment par le déploiement des Rayons X et le suivi des plans d'actions *Food defense*.
- Lancement du système de profilage nutritionnel *Bel Nutri+* pour les produits fromagers et définition de la feuille de route « Nutrition et naturalité » pour la rénovation des produits.
- Lancement de la première gamme de La Vache qui rit sans additifs en Slovaquie et en République tchèque.
- Participation de plus de 80 000 enfants à des actions d'éducation nutritionnelle au Sénégal et en Côte d'Ivoire.
- Sensibilisation de plus de 7 000 partenaires et membres de leur famille à des modes de vie sains en Afrique subsaharienne.

Priorités 2018

- Continuer le travail de réduction des additifs dans l'offre de produits du Groupe.
- Étendre le système de profilage nutritionnel *Bel Nutri+* aux produits non fromagers.
- Poursuivre les programmes d'éducation nutritionnelle auprès des consommateurs, des collaborateurs et des partenaires du Groupe.
- Continuer le travail de cadrage nutritionnel de l'offre des produits à destination des populations à plus faible pouvoir d'achat.

LES OBJECTIFS DE BEL :

KPI

2017

2020

2025

Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de nos produits.

Portefeuille Produits Enfants respectant les critères « Bel Nutri+ ».



Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains.

Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Educanut »).



Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des employés (« Healthy smiles »).



3.5 RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

3.5.1 Conduire une politique environnementale ambitieuse

Le Groupe Bel est fortement engagé dans la réduction de son impact environnemental sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Sur la base notamment des risques directs et indirects identifiés (voir paragraphe 3.2.2. « Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, le respect des droits de l'homme et de l'environnement »), il met ainsi en place une démarche d'amélioration continue en ligne avec ses enjeux prioritaires, de l'amont agricole à la consommation des produits par ses consommateurs, en passant par les enjeux liés à ses sites de production et à leur environnement.

Cette démarche de longue date contribue ainsi à produire et consommer de façon responsable les produits du Groupe, s'intégrant ainsi pleinement dans l'Objectif de développement durable 12 de l'ONU.

Dans ses sites industriels

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

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte eau et l'empreinte énergétique de ses sites. Bel a ainsi réalisé plus de 6 millions d'euros d'investissements visant

à réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2017 et plus de 45 millions d'euros depuis 2009.

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

Afin de formaliser leurs actions, 18 sites industriels représentant plus de 80 % du volume de fromages produit par le Groupe ont mis en place un système de management environnemental certifié ISO 14001.

Conscient de l'impact que peuvent avoir ses implantations sur leur environnement, Bel s'investit également pour préserver la biodiversité autour de ses sites industriels (voir paragraphe 3.2.5 « Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation »)

Tout au long de sa chaîne de valeur

Le Groupe met également en place des démarches d'amélioration continue progressives pour atténuer les impacts tout au long de sa chaîne de valeur. Dans ce cadre, Bel s'engage notamment à réduire les émissions de gaz à effet de son amont agricole, à inscrire ses produits dans l'économie circulaire ou encore à ne plus contribuer à la déforestation d'ici 2025.

3.5.2 Réduire ses émissions de gaz à effet de serre

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

Bilan carbone global

Le Groupe Bel réalise depuis 2016 un bilan carbone global afin d'identifier les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de

serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (émissions directes et indirectes). Cette première approche a été effectuée en suivant les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*. Il n'intègre pas les impacts de la transformation des coproduits du Groupe lorsqu'ils sont vendus à des tiers.

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

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

Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Bel sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Quantité totale = 4,3 millions de tonnes éq. CO₂ ^(a)

2016

Scopes 1 & 2	6 %
Scope 3	94 %
• Dont Matières premières laitières	82 %
• Dont Transport amont ^(b)	6 %
• Dont Emballages	3 %
• Dont Biens d'équipement	2 %
• Dont Transport aval ^(c)	1 %

^(a) Hors périmètre MOM.^(b) Des sites de production vers les centres de stockage.^(c) Des centres de stockage vers les magasins.

- Le « scope 1 » correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) utilisées dans les usines du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations ; ce périmètre intègre aussi les émissions des véhicules que le Groupe possède ou contrôle.
- Le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid.
- Le « scope 3 » correspond aux autres émissions indirectes (matières premières laitières, emballages, transport amont et aval).

Engagement dans l'initiative Science Based Targets

Conscient que ses efforts de réduction de GES ne sauraient se limiter à ses émissions directes, le Groupe s'est volontairement engagé en 2017 dans l'initiative *Science Based Targets*, initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le WWF et le *Global Compact* des Nations Unies.

En rejoignant cette initiative, Bel s'engage ainsi à réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3). Le Groupe a désormais deux ans pour définir et faire valider ses objectifs qui devront être alignés avec l'Accord de Paris qui vise à contenir le réchauffement planétaire sous la barre des 2 °C.

Émissions de gaz à effet de serre des sites (Scopes 1 & 2)**Réduction de l'empreinte énergétique des activités**

Pour diminuer sa dépendance aux énergies fossiles et limiter progressivement ses émissions de GES, Bel donne la priorité

aux actions de réduction de ses consommations énergétiques. Cette approche est justifiée puisque, dans ses sites, 97 % des émissions de gaz à effet de serre sont dues à la consommation d'énergie, le solde étant imputable aux fuites de fluides frigorigènes.

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

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

Recours à des énergies d'origine renouvelable

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

Suite à la vente du site de Cléry-le-Petit et à l'acquisition du Groupe MOM, le Groupe Bel dispose de deux chaudières biomasse. En 2017, ces chaudières ont représenté 13,6 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur.

Par ailleurs, le Groupe a acheté de l'électricité d'origine renouvelable pour les sites de Vale de Cambra (Portugal), Brookings (États-Unis) et pour l'ensemble de ses sites industriels français (hors périmètre Groupe MOM) et néerlandais, représentant plus de la moitié de la consommation totale d'électricité du Groupe.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2008- 2017
Consommation d'électricité (en MWh) * (a)											
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	263 551	270 929	289 967	182 462	- 26 %
Électricité certifiée d'origine renouvelable	-	-	-	-	-	-	6 178	10 048	9 857	150 960	
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	269 729	280 976	299 825	333 422	+ 35 %
<i>Dont électricité renouvelable</i>	-	-	-	-	-	-	2,3 %	3,6 %	3,3 %	45,3 %	
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) * (a)											
Produits pétroliers et gaz	543 381	543 080	541 237	521 335	503 969	489 435	473 679	489 156	437 769	505 372	- 7 %
Biomasse	-	-	-	-	30 307	42 687	32 146	39 911	92 016	79 681	
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	543 080	541 237	521 335	534 276	532 122	505 825	529 067	529 785	585 053	+ 8 %
<i>Dont biomasse</i>	-	-	-	-	5,7 %	8,0 %	6,4 %	7,5 %	17,4 %	13,6 %	
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) (b)											
Électricité	0,68	0,66	0,66	0,66	0,66	0,65	0,63	0,63	0,60	0,57	- 17 %
Produits pétroliers et gaz	1,50	1,39	1,38	1,31	1,22	1,16	1,11	1,09 (c)	0,88 (c)	0,90 (c)	- 40 %
Biomasse	-	-	-	-	0,08	0,10	0,08	0,09 (c)	0,19 (c)	0,12 (c)	

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

(a) Total Groupe.

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

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

Bilan des émissions de gaz à effet de serre

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

- les processus de fabrication ;
- le mix énergétique utilisé par chaque site, et notamment la part des énergies d'origine renouvelable.

D'autres facteurs interviennent plus marginalement :

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

Répartition des émissions de gaz à effet de serre *	2015	2016	2017
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	56,3 %	48,1 %	56,4 %
Liées à la consommation de biomasse	0,3 %	1,0 %	0,9 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	3,5 %	3,8 %	2,4 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	4,7 %	9,3 %	4,2 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	35,2 %	37,8 %	36,1 %

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

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

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

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SCOPES 1 ET 2*

Émissions	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2008- 2017
Kg éq. CO ₂ /tonne produite ^(a)	694	624	615	579	541	520	490	487 ^(a)	431 ^(a)	382 ^(a)	- 45 %
Tonnes éq. CO ₂ ^(c)	251 048	243 414	241 287	230 437	222 556	219 769	209 941	218 880	234 454	226 734	- 10 %

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

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

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

(c) Total Groupe.

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

Vers la Neutralité carbone à 2025

Afin d'aller plus loin, le Groupe s'est fixé en 2017 comme objectif de tendre vers la neutralité carbone de ses opérations (Scopes 1 & 2) à horizon 2025.

Émissions de gaz à effet de serre hors des sites (Scope 3)

Matières premières agricoles

Conscient de sa responsabilité et de l'impact de la production laitière sur l'environnement, le Groupe a fait de son engagement pour une filière laitière durable un axe prioritaire de sa stratégie de responsabilité sociétale. Afin de mettre en œuvre des actions concrètes et mesurables, Bel et le WWF France ont signé en 2012 un partenariat avec un objectif commun : limiter les impacts environnementaux liés à la production laitière (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Les axes de travail concernent à la fois l'alimentation des vaches laitières et l'accompagnement des éleveurs vers des pratiques de production encore plus durables. Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe, la réduction des émissions de GES liées à ce poste sera déterminante dans l'atteinte des objectifs définis dans le cadre de l'initiative *Science Based Targets*.

Dans ce cadre, Bel a également développé en France avec l'Institut de l'élevage l'outil CAP2ER, un outil de diagnostic environnemental des exploitations laitières, ensuite partagé librement avec l'ensemble de la filière laitière.

Transport/Distribution

Le bilan carbone montre qu'environ 7 % de ses émissions de gaz à effet de serre sont dues aux transports de ses produits finis depuis leurs lieux de production jusqu'aux clients distributeurs. Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

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

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

Emballages

En tant qu'acteur majeur du snacking sain, Bel doit faire face aux défis liés aux emballages. Le Groupe met ainsi en place des plans d'actions visant à réduire l'empreinte environnementale de ses emballages :

- approvisionnement responsable (voir paragraphe 3.5.4 « Ne pas contribuer à la déforestation ») ;
- éco-conception (voir paragraphe 3.5.5 « Éco-concevoir ses emballages ») ;
- valorisation des déchets d'emballage (voir paragraphe 3.5.6 « S'inscrire dans l'économie circulaire »).

3.5.3 Utiliser durablement la ressource en eau

La raréfaction de l'eau affecte plus de 40 % de la population mondiale ⁽¹⁾, une proportion inquiétante qui risque de s'aggraver en raison de la hausse des températures mondiales consécutive au changement climatique. Garantir, d'ici 2030, l'accès de tous à l'eau, à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau, constitue l'un des 17 objectifs mondiaux adoptés en septembre 2015 lors du Sommet sur le développement durable des États membres de l'Organisation des Nations Unies.

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

Réduction des consommations d'eau de ses sites de production

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 2017, Bel a continué à réduire sa consommation d'eau par tonne de fromage produite. Les programmes mis en place ont permis de réduire de 38 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2017.

Consommation d'eau	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2008-2017
En m ³ par tonne produite ^(a)	12,53	11,21	11,21	10,93	10,05	9,58	9,24	9,19 ^(b)	8,45 ^(b)	7,80 ^(b)	- 38 %
En milliers de m ³ * ^(c)	4 553	4 377	4 409	4 350	4 136	4 048	3 956	4 118	4 348	5 000	+ 10 %

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

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

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

(c) Total Groupe

Qualité des rejets dans les milieux naturels de ses sites de production

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

En diminuant leur consommation d'eau, les sites réduisent mécaniquement leurs rejets et en améliorent la qualité : plus le volume d'eau traité en station d'épuration est faible et plus

la concentration en charge organique l'est aussi en sortie de station. Les eaux usées des sites sont traitées majoritairement en interne. Lorsqu'elles sont traitées par un tiers, Bel réalise des prétraitements. Chaque année, le Groupe dépense près de 4 millions d'euros pour traiter ses eaux usées.

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

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

	2015	2016	2017	Évolution 2015-2017	
Volume total d'eaux usées (en milliers de m ³) ^(a)	4 152 ^(c)	4 489 ^(d)	4 492 ^(e)	+ 8,2 %	
Traité en interne	2 196 ^(c)	2 174 ^(d)	2 192 ^(e)	- 0,2 %	
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 956 ^(c)	1 934 ^(d)	2 300 ^(e)	+ 17,6 %	
Répandu en eaux brutes	0	381			
Volume d'eaux usées par tonne produite (m ³ /tonne produite) ^(b)	9,2 ^(c)	9,3 ^(d)	8,2 ^(e)	- 11,3 %	
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(a)					
Demande chimique en oxygène (DCO)	123 ^(f)	94 ^(f)	80,1 ^(g)	- 35 %	
Matière en suspension rejetée	51 ^(f)	39 ^(f)	30,6 ^(g)	- 40 %	
Azote global rejeté	14,5 ^(f)	14,1 ^(f)	14,0 ^(g)	- 3,3 %	
Phosphore total rejeté	5 ^(f)	5 ^(f)	2,6 ^(g)	- 48 %	
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	4 026	3 884	4 491	+ 12 %	
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(a)					
<i>Matière sèche totale</i> (en tonnes)	1 644	1 540 ^(h)	1 356 ^(h)	1 088 ⁽ⁱ⁾	- 29 %
<i>Azote</i> (en tonnes)	136	123 ^(h)	112 ^(h)	96 ⁽ⁱ⁾	- 22 %
<i>Phosphore</i> (en tonnes)	101	101 ^(h)	94 ^(h)	76 ⁽ⁱ⁾	- 25 %

(a) Total Groupe

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

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

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

(e) Données disponibles pour 29 sites qui représentent 92 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

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

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

(h) Données disponibles pour 6 des 7 sites qui pratiquent l'épandage.

(i) Données disponibles pour 5 des 6 sites qui pratiquent l'épandage.

Augmenter la résilience de la production agricole

L'eau est un intrant indispensable à la production agricole. En retour, l'agriculture a un impact sur l'état quantitatif et qualitatif des ressources en eau.

Si les bassins laitiers ne sont pas égaux face aux effets du changement climatique, celui-ci se fait ressentir de plus en plus partout dans le monde. Devant la réduction de disponibilité de la ressource en eau, particulièrement dans certaines zones en stress hydrique dans lesquelles le Groupe opère, deux actions parallèles sont nécessaires afin d'augmenter la résilience

des exploitations laitières : la réduction des besoins en eau et la mise en place de solutions pour satisfaire ses besoins incompressibles.

C'est notamment dans ce cadre que Bel participe au programme « *Climalait* » qui vise à apporter des solutions concrètes aux acteurs de la filière en France. Afin d'étendre cette démarche à l'ensemble de ses bassins de production, le Groupe se fixe comme objectif que 100 % des bassins laitiers aient des plans d'actions pour augmenter leur résilience au changement climatique et au stress hydrique à horizon 2025 (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

3.5.4 Ne pas contribuer à la déforestation

Le Groupe vise à éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement à 2025. Dans ce cadre, le Groupe s'engage ainsi à avoir des pratiques toujours plus responsables en matière d'emballages, de sélection des matières premières qui entrent dans la composition de ses recettes et d'alimentation des vaches laitières qui produisent le lait collecté pour la fabrication de ses produits.

La marque Kiri a également réalisé en Espagne en 2017 un partenariat avec une ONG locale (*Fundación Apadrina un árbol*) qui a permis de replanter 10,000 arbres dans une zone détruite par un feu de forêt dans la zone de Guadalajara en 2005.

Alimentation animale

Dans le cadre de cet engagement et de son partenariat avec le WWF France, le Groupe promeut un mode de production durable de l'alimentation des vaches dont le lait entre de façon directe ou indirecte dans la formulation de ses produits (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier responsable »).

Dans le cadre de son accord avec l'APBO en France, le Groupe offre ainsi une prime aux producteurs ayant recours à une alimentation sans OGM pour leurs vaches laitières. La volonté du Groupe est d'étendre le recours à une alimentation animale ne contribuant pas à la déforestation à l'ensemble de ses bassins laitiers.

Bel couvre également par l'achat de certificats depuis 2016 100 % des volumes de tourteaux de soja (certification RTRS) et de PKE (certification RSPO) utilisés au niveau mondial pour produire le lait qui entre dans la composition de ses fromages.

Matières grasses végétales

Quand des matières grasses végétales entrent dans les recettes des produits Bel, celles-ci doivent être conformes à la Note de position Groupe relative à leur utilisation (voir paragraphe 3.3.2 « Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux »).

Celle-ci fixe notamment les principes fondamentaux d'approvisionnement suivants :

- certification de type RSPO ou référentiel de même niveau d'exigence pour les matières grasses végétales ;

- favoriser l'approvisionnement local et la construction de filières locales durables ;
- utiliser des matières grasses végétales issues de filières agricoles 100 % responsables, durables et traçables à fin 2018.

Emballages carton

Les cartons constituent environ deux tiers du volume des emballages utilisés par Bel. Ils se répartissent en deux grandes catégories, représentant chacune environ 50 % du volume total de carton utilisé :

- les cartons ondulés, utilisés pour les emballages de transport ;
- les cartons plats, utilisés pour les unités de vente consommateur.

Dès que cela est possible, Bel privilégie les cartons à base de fibres recyclées (voir paragraphe 3.5.5 « Éco-concevoir ses emballages »). 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.

En 2017, 75 % ⁽¹⁾ des cartons ondulés utilisés étaient d'origine certifiée. Le Groupe travaille actuellement à la certification progressive de ses emballages en carton plat.

Bel se fixe comme ambition que tous ses cartons, ondulés et plats, soient d'origine certifiée à horizon 2025.

3.5.5 Éco-concevoir ses emballages

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

- en renforçant qualité et sécurité des aliments (voir paragraphe 3.4.1. « Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimale ») ;
- en proposant aux consommateurs les apports nutritionnels adaptés à leurs besoins ;
- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.5.6. « S'inscrire dans l'économie circulaire »).

Bel est néanmoins conscient des défis posés par l'utilisation d'emballages. Le Groupe met ainsi en œuvre des plans d'actions pour réduire leur impact environnemental à chaque étape de la vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à la gestion des déchets. Dans ce cadre, sa démarche d'éco-conception est structurée autour de deux piliers : réduction à la source des quantités utilisées et choix des matériaux.

La conception et la fabrication de l'emballage doivent également limiter au minimum l'incidence sur l'environnement après utilisation, en permettant et en promouvant la revalorisation (voir paragraphe 3.5.6. « S'inscrire dans l'économie circulaire »).

Cette démarche sera formalisée par une politique « Emballages responsables » en 2018.

Réduire les quantités d'emballages

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

Des plans d'amélioration continue ont ainsi permis de réduire l'épaisseur des feuilles d'aluminium des portions La Vache qui rit et Kiri qui ne sont plus que de 10 à 12 microns.

Par ailleurs, le Groupe travaille sur un projet de réduction des quantités de carton utilisé dans ses emballages qui sera implémenté dans ses usines à partir de 2018. Aux États-Unis, le remplacement des cartons de regroupement de 4 boîtes de 8 portions par des boîtes de 32 portions a déjà permis une réduction de 50 % du carton utilisé.

(1) Donnée hors Périmètre MOM.

Utiliser des matériaux recyclés et recyclables

Dans le cadre de ses engagements, le Groupe vise à s'inscrire dans l'économie circulaire (voir paragraphe 3.5.6 « Économie circulaire »). Ainsi, dès que possible techniquement, le Groupe :

- intègre des matériaux recyclés à ses emballages ;
- utilise des matériaux recyclables.

La nouvelle barquette de tranches Leerdammer (en cours de déploiement depuis 2017) est constituée de PET recyclé. De même, 75 % des emballages en carton utilisés par le Groupe contiennent des fibres recyclées ⁽¹⁾.

Utiliser des matériaux certifiés

Le Groupe a identifié des enjeux concernant l'approvisionnement de deux matériaux représentant 85 % de son volume d'emballages : le carton et l'aluminium ⁽¹⁾.

Carton

Dans le cadre de son engagement à ne pas contribuer à la déforestation, Bel vise à s'approvisionner avec 100 % de cartons certifiés d'ici 2025 (voir paragraphe 3.5.4 « Ne pas contribuer à la déforestation »).

Aluminium

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

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

Le Groupe souhaite donc participer à la transformation de la filière en s'associant à des initiatives existantes. Le Groupe s'est ainsi engagé en janvier 2017 dans l'*Aluminium Stewardship Initiative*, une initiative mondiale visant à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable en aluminium qui lancera son programme de certification en 2018. En tant que *Downstream supporter*, le Groupe souhaite ainsi encourager l'émergence d'une certification d'aluminium responsable et va mettre en place une feuille de route visant à certifier progressivement ses usines utilisant des emballages en aluminium.

3.5.6 S'inscrire dans l'économie circulaire

L'économie circulaire s'inscrit à tous les stades de la chaîne de valeur du Groupe Bel, de la fabrication de ses produits à leur utilisation par les consommateurs, en passant par leur distribution.

Chez Bel, elle s'articule autour de deux axes principaux : la lutte contre le gaspillage alimentaire et la valorisation des emballages.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ⁽²⁾, plus de 30 % de la nourriture produite dans le monde est gaspillée, soit 1,3 milliard de tonnes de nourriture par an.

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

Sites de production

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

Toutefois, Bel génère, dans tous ses cycles de fabrications, des fromages déclassés (techniques et mécaniques) et dans ses sites de laiteries s'y ajoutent de la crème et du lactosérum.

Tous ces coproduits sont valorisés, soit réutilisés dans les propres usines du Groupe, soit revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits, soit marginalement valorisés sous forme d'énergie (méthanisation). La division Bel Industries commercialise notamment auprès d'autres industries agroalimentaires les protéines issues du lait et non utilisées dans les usines de laiterie du Groupe. Sa marque Nolibel est leader dans sa catégorie.

Au final, moins de 1 % des coproduits du Groupe ne sont pas valorisés ⁽¹⁾.

(1) Donnée hors Périmètre MOM.

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

Distribution

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

Les processus, les traitements thermiques du lait dans les sites, les développements produits et la conception d'emballages performants permettent aux fromages Bel de conserver leurs qualités gustatives et sanitaires sur des durées de vie relativement longues, ce qui contribue à éviter le gaspillage des produits.

Le Groupe s'est organisé pour permettre à ses sites et à ses dépôts logistiques d'effectuer des dons de produits à des banques alimentaires. En 2017, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts Bel en Europe⁽¹⁾ se sont élevés à 196 tonnes, dont 117 tonnes en France.

Chez le consommateur

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

Selon les sources, le gaspillage chez les consommateurs représente jusqu'à la moitié du gaspillage alimentaire. Le format en portion individuelle que Bel met à leur disposition permet une conservation optimale des produits, y compris lorsque la boîte de regroupement est entamée : le fait que ces formats permettent d'éviter de jeter des produits est leur seconde raison d'achat après la praticité d'usage⁽²⁾.

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

Bel Foodservice (division restauration hors foyer de Bel) réalise depuis plusieurs années des actions visant à accompagner les chefs de la restauration scolaire dans la gestion des déchets et la réduction du gaspillage alimentaire. Ces actions ont notamment pour but d'une part, de les aider à concevoir des recettes, équilibrées et adaptées au goût des enfants, et d'autre part de sensibiliser les enfants à travers des animations ludo-pédagogiques et les inciter au tri de leurs déchets en fin de repas grâce au co-financement de tables de tri.

Emballages

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

Néanmoins conscient des enjeux liés aux déchets d'emballages, le Groupe recherche donc des leviers afin de réduire l'empreinte environnementale de ses emballages dans ses sites de production et chez le consommateur.

Dans les sites de production

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

Distribution

Afin de réduire ses déchets d'emballages et d'encourager leur valorisation, le Groupe a lancé en 2017 un projet visant à identifier et travailler sur d'autres postes d'optimisation. Dans ce cadre, les actions suivantes ont été réalisées :

- état des lieux de l'ensemble des plateformes de distribution européennes ;
- optimisation du packaging dans les containers à l'export depuis la France.

Chez le consommateur

Le Groupe a pour objectif de tendre vers 100 % d'emballages techniquement recyclables et/ou biodégradables à horizon 2025.

C'est déjà le cas pour 85 % des emballages du Groupe. Bel fait néanmoins face à l'absence, dans de nombreux pays de commercialisation de ses produits, de filière de collecte pour le recyclage et la réutilisation des matériaux d'emballage. C'est notamment le cas pour les micro-déchets en aluminium et les barquettes en plastique.

Bel souhaite ainsi accompagner le développement de filières de collecte et de recyclage. C'est notamment le cas en France où le Groupe est adhérent du CELAA qui entend contribuer à l'amélioration du tri et du recyclage des petits emballages en aluminium et en acier en partenariat avec Citeo, entreprise qui assure le pilotage du dispositif de tri et de recyclage des emballages ménagers. En 2016, Bel a également rejoint une initiative similaire en Belgique et cherche à étendre ces initiatives à d'autres pays.

Par ailleurs, le Groupe fait évoluer les barquettes en plastique des différentes gammes Leerdammer en tranches pour les rendre recyclables.

Ainsi, la solution technique pour la gamme « Original » a été validée en 2017 sur deux marchés tests. Cette solution sera étendue sur les deux marchés principaux du Groupe en 2018 (France et Allemagne), représentant environ 50 % du volume, puis sur l'ensemble des marchés d'ici 2020. Grâce à ce développement innovant permettant le recyclage de la barquette et du couvercle, ces emballages sont d'ores et déjà prêts pour la mise en place progressive de l'extension du recyclage à tous les emballages plastique en Europe.

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 également de lui communiquer des consignes claires sur le sujet sur l'emballage ou sur les sites des marques. Dans les pays émergents, le Groupe modifie progressivement ses emballages pour préconiser des gestes citoyens et réduire les déchets jetés dans la nature (voir paragraphe 3.2.4 « Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs »).

(1) En 2017, Bel a effectué des dons de produits dans les pays suivants : Belgique, Espagne, France, Grèce, Italie, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

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

Faits marquants 2017

- Engagement dans l'initiative *Science Based Targets* visant à réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.
- Fixation d'une ambition de neutralité carbone sur les opérations du Groupe à horizon 2025.
- Objectif Zéro déforestation sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe d'ici 2025.
- Vers 100 % d'emballages techniquement recyclables et/ou biodégradables à 2025.
- Validation de la solution technique visant à remplacer la barquette plastique Leerdammer en tranches existante par une barquette recyclable.
- Mise en place d'un circuit logistique entre plusieurs usines et entrepôts français permettant d'utiliser des camions fonctionnant uniquement au gaz.

Priorités 2018

- Continuer le travail de définition des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de l'initiative *Science Based Targets*.
- Affiner la feuille de route visant à atteindre la neutralité carbone sur les opérations du Groupe.
- Finaliser la Politique Emballages responsables Groupe.
- Remplacer la barquette plastique Leerdammer en tranches existante par la barquette recyclable dans les deux marchés principaux (France et Allemagne).

LES OBJECTIFS DE BEL :

KPI

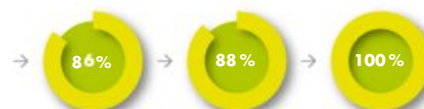
2017

2020

2025

Travailler vers des emballages 100 % recyclables et/ou biodégradables.

Emballages recyclables et/ou biodégradables.



Zéro déforestation.

Approvisionnement certifié « Zéro déforestation »



Atteindre la neutralité carbone pour nos opérations.

Bilan carbone (kg éq. CO₂ par tonne de fromage).



Réduire notre empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'accord de la COP 21.

Émissions Gaz à effet de serre par tonne de fromage vs 2008.



Réduire l'empreinte eau de nos sites de production.

Consommation d'eau par tonne de fromage vs 2008.



3.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Choix des indicateurs

Les indicateurs de performance extra-financière de Bel ont été définis 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 extra-financière du Groupe, dans le présent document de référence ainsi que dans les autres supports de communication (site internet et réseaux sociaux du Groupe).

La démarche de *reporting* extra-financier 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 deux cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations Unies et les lignes directrices G4 de la *Global Reporting Initiative*.

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* extra-financier décrit les modalités à suivre pour la collecte et le calcul des indicateurs de performance extra-financière du Groupe. Elle est diffusée, connue et appliquée à tous les niveaux d'élaboration et de *reporting* des données.

Un protocole de *reporting* extra-financier complète cette procédure. Il définit tous les indicateurs de performance du Groupe.

Ces deux 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 leurs domaines d'expertise respectifs. 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 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 collectées grâce au SIRH 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. : ÉcoVadis, Acciline...).

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^{er} janvier au 31 décembre 2017. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2017 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2017.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices. Sur les sujets concernant l'eau, l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, les axes de progrès s'inscrivent dans des durées longues : les données sont renseignées depuis 2008, année de référence du Groupe sur ces sujets.

Social

Le *reporting* social du Groupe Bel porte sur l'ensemble de ses sites industriels et de ses filiales (en France et à l'étranger) comprenant au moins un salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017, à l'exception de la filiale syrienne du Groupe Bel, intégrée au sein de la zone « Moyen-Orient, Grande Afrique », qui est exclue du périmètre de *reporting* suite à la suspension de ses activités de production en 2012.

Environnement

Le *reporting* environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe. Les données du nouveau site industriel de Ghazvin (Iran) ont été consolidées à compter du 1^{er} juillet 2017, date de démarrage de la production.

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.

Certains indicateurs environnementaux sont rapportés à la tonne produite (ex. : consommation d'eau, émissions de GES, etc.). Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

La société Safilait produit notamment des laits pasteurisés et des laits UHT, alors que le Groupe MOM produit des crèmes laitières et des compotes, ce qui génère d'importants volumes de production. Pour ne pas créer une distorsion dans l'évolution des ratios, les productions, les consommations, les rejets et les déchets de la société Safilait et du Groupe MOM sont exclus du calcul des ratios. Ses consommations, rejets et déchets sont néanmoins inclus dans les volumes déclarés.

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. Tous les facteurs d'émission sont mis à jour annuellement 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 propre de véhicules 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.

3.7 RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes de Fromageries Bel SA, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations sociales et environnementales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 (ci-après les « Informations RSE »), sélectionnées par la société et identifiées par le signe * dans le chapitre 3 du rapport de gestion.

Les informations sociales sélectionnées sont les suivantes :

- effectif total et répartition par zone opérationnelle
- taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs Bel (TF1) ;
- taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel (TF Bel) ;
- taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel.

Les informations environnementales sélectionnées sont les suivantes :

- quantité de sous-produits valorisés ;
- consommation d'eau totale ;
- consommation totale d'électricité ;
- consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers ;
- émissions de gaz à effet de serre scope 1 et scope 2.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir les Informations RSE conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les Informations RSE ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nous avons effectué les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- nous avons apprécié 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 ;
- 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 Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE ;
- nous avons mené des entretiens auprès des personnes de la Direction RSE, de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction Industrielle et Technique au siège et au sien de sites industriels et de filiales afin d'analyser le déploiement et l'application du Référentiel ;
- 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 Informations RSE ;

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux Informations RSE consolidées, 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 53 % des effectifs et entre 39 % et 51 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les Informations RSE. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage 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

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe * sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel.

Fait à Neuilly-sur-Seine le 23 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

Pour Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin
Associé

Pour Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe
Associée

(1) **Pour les informations sociales** : activités en France, Algérie, Slovaquie, Ukraine, Maroc (Safilait).

Pour les informations environnementales : sites industriels de Evron, Fkih Ben Saleh, Kolea, Lons-le-Saunier, Michalovce, Pacy-sur-Eure, Ribeira Grande, Schoonrewoerd, Shostka, Vale de Cambra.

3.8 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 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de Fromageries Bel SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 (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, préparées conformément au protocole utilisé par la Société, (ci-après le « référentiel ») dont un résumé figure dans le Rapport de gestion et disponible sur demande 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, de la doctrine professionnelle 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 mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2016 et mars 2017 pour une durée d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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.

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 2.8 du Rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

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 :

- 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 sélectionnés 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 31 % des effectifs présentés et entre 23 % et 33 % des informations quantitatives environnementales présentées.

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'échantillonnage 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 23 mars 2018
L'un des Commissaires aux comptes,

Grant Thornton
Virginie PALETHORPE

ANNEXE 1 : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Paragraphes du document	Les Objectifs de Développement Durable
3.2. Œuvrer pour le bien-être de tous	
3.2.1 Faire de l'éthique le socle des activités du Groupe	
3.2.2 Renforcer la vigilance en matière d'éthique avec toutes ses parties prenantes	
3.2.3 Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires	ODD 1 – Pas de pauvreté
3.2.4 Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs	ODD 3 – Bonne santé et bien-être
3.2.5 Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation	ODD 4 – Éducation de qualité
3.2.6 Bâtir un modèle social fédérateur	ODD 5 – Égalité entre les sexes
3.2.7 Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail	ODD 8 – Travail décent et croissance économique
3.2.8 Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe	ODD 12 – Consommation et production responsables
3.2.9 Développer les talents de ses collaborateurs	ODD 16 – Paix, justice et institutions efficaces
3.2.10 Entretenir un climat social positif	ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs
3.3. S'engager pour une agriculture durable	
3.3.1 Agir pour un amont laitier durable	ODD 2 – Faim « Zéro »
3.3.2 Recourir à la Matière grasse végétale dans un cadre rigoureux	ODD 12 – Consommation et production responsables
	ODD 15 – Vie terrestre
	ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs
3.4. Promouvoir une nutrition attentive	
3.4.1 Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales	ODD 2 – Faim « Zéro »
3.4.2 Assurer la qualité nutritionnelle des produits	ODD 3 – Bonne santé et bien-être
3.4.3 Favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains	ODD 4 – Éducation de qualité
	ODD 12 – Consommation et production responsables
	ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs
3.5. Réduire son empreinte environnementale	
3.5.1 Conduire une politique environnementale ambitieuse	ODD 6 – Eau propre et assainissement
3.5.2 Réduire ses émissions de gaz à effet de serre	ODD 7 – Énergie propre et d'un coût abordable
3.5.3 Utiliser durablement la ressource en l'eau	ODD 12 – Consommation et production responsables
3.5.4 Ne pas contribuer à la déforestation	ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
3.5.5 Éco-concevoir ses emballages	ODD 15 – Vie terrestre
3.5.6 S'inscrire dans l'économie circulaire	ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

	Unités	2015 Valeurs	2016 Valeurs	2017 Valeurs
ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
Sous-produits valorisés (périmètre hors MOM)				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	12 772	15 504	17 138
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	82 445	82 963	83 391
Crème valorisée en interne (sur le site de production ou dans le Groupe Bel) ou en externe	t	45 991	47 623	47 838
Quantité de sous-produits valorisés *	t	141 208	146 090	148 367
CONSOMMATION D'EAU				
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m³	1 965 747	2 132 557	1 933 485
Consommation d'eau en zone de stress	m³	493 958	721 671	659 945
Consommation d'eau en zone de pénurie	m³	264 898	602 338	969 795
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m³	1 393 805	891 296	1 436 860
Quantité d'eau totale *	m³	4 118 408	4 347 862	5 000 085
ÉNERGIE				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	270 583	289 535	181 942
Consommation d'électricité auto produite à partir de fuel ou de gaz	MWh	345	433	520
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	10 048	9 857	150 960
Consommation totale d'électricité *	MWh	280 976	299 825	333 422
Combustibles				
Fioul	MWh_PCI	77 092	96 559	86 858
Gaz	MWh_PCI	412 064	341 210	418 514
Biomasse	MWh_PCI	39 911	92 016	79 681
Combustion en poste fixe *	MWh_PCI	529 067	529 785	585 053
Émissions de Gaz à effets de serre				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	77 150	88 760	81 888
Émissions de GES liées à la consommation de fuel et de gaz	tCO ₂ e	123 193	112 708	127 939
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	587	2 245	1 944
Émissions de GES liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	7 553	8 838	5 348
Émissions de GES liées à la flotte de véhicule propre au Groupe	tCO ₂ e	10 397	21 902	9 614
Émissions de GES scope 1 et scope 2 *	tCO ₂ e	218 880	234 454	226 734

	Unités	2015 Valeurs	2016 Valeurs	2017 Valeurs
REJETS DANS L'EAU				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m3	2 196 270	2 173 602	2 191 714
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	122 572	93 673	80 131
Phosphore rejeté	kg	5 496	4 808	2 571
Matières en suspension rejetées	kg	51 015	38 547	30 605
Azote rejeté	kg	14 471	14 099	14 028
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m3	1 955 567	1 933 975	2 299 966
REJETS DANS LE SOL				
Épandage d'eaux brutes				
Volume	m3	0	381 078	nd
Valorisation agronomique des boues de station d'épuration				
Azote	t	123	112	96
Phosphore	t	101	94	76
Matières sèches	t	1 540	1 356	1 088
Rejets dans l'eau et dans le sol				
Volume total de rejets	m3	4 151 837	4 488 655	4 491 680
Coût total de traitement de ces rejets	EUR	4 026 167	3 884 469	4 491 235
AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote...	t	167	201	204
Dioxyde de soufre	t	145	213	194
NUISANCES SONORES				
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	86	83	83
ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT				
Nombre d'incidents	unit	103	101	67
Actions correctives	unit	101	98	67
PRODUCTION DE DÉCHETS				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation	t	17 341	16 999	21 947
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	710	1 291	534
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	2 746	2 598	3 077
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	262	1 092	490
Déchets évacués en décharge	t	3 333	2 873	6 327
Quantité totale de déchets		24 391	24 853	32 375
Coût de traitement	EUR	1 352 085	1 432 100	2 039 290
Produit de la vente	EUR	435 978	434 452	684 973

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



4

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	PRINCIPES DE GOUVERNANCE	88
4.2	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	104
4.3	PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE	108
4.4	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	112

Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Le paragraphe 4.1 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 4.2 expose la politique de rémunérations des mandataires sociaux et le paragraphe 4.3 rend compte des procédures de gestion des risques et de contrôle interne 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 6 du document de référence et dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2018.

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.

4.1 PRINCIPES DE GOUVERNANCE

4.1.1 Adhésion au Code Middlenext

Depuis 2010, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext consultable au siège de la Société et sur le site <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 72,92 % des droits de vote au 31 décembre 2017 détenus par les actionnaires familiaux et par la société holding animatrice Unibel.

Conformément aux recommandations, le Conseil d'administration du 13 décembre 2017 a revu les points de vigilance actualisés

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 ». Ils portent sur le pouvoir exécutif (les dirigeants), le pouvoir de surveillance (les administrateurs) et le pouvoir souverain (les actionnaires).

La Société n'écarte pas de recommandations du Code Middlenext.

4.1.2 Composition, mandats 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 d'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, vingt actions au moins de la Société. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de soixante-douze ans ne pourra pas dépasser, au 31 décembre de l'année, la moitié (arrondie au chiffre immédiatement supérieur), des administrateurs en fonction.

Par ailleurs, le Règlement intérieur de la Société prévoit la nomination d'un administrateur référent, désigné parmi les administrateurs indépendants et nommé pour une durée

qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. L'administrateur référent a pour mission principale d'apporter, au Conseil d'administration et à son Président, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, à la fois au sein du Conseil et de ses comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif.

L'article 13-2° 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 sept membres, dont deux femmes, un administrateur 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. M. Antonio Maria a été nommé administrateur représentant les salariés par décision du Comité central d'entreprise du 17 juin 2014 avec effet au 1^{er} juillet 2014. Le mandat de M. Antonio Maria arrivant à échéance le 1^{er} juillet 2018, un nouveau représentant des salariés devra être désigné conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société. Pour ce faire, un appel à candidature sera diffusé et ouvert pendant deux mois avant la tenue du Comité central d'entreprise qui procédera à la nomination du représentant. La liste des candidats sera transmise aux représentants de ce

Comité au moins 15 jours avant la réunion au cours de laquelle la désignation sera effectuée.

La Direction générale est composée de M. Antoine Fiévet, qui cumule les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009, et de M. Bruno Schoch, Directeur général délégué en charge des affaires financières, juridiques et systèmes d'information. M. Thierry Billot a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 8 MARS 2018

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations
Antoine Fiévet	Administrateur	25/04/2001	14/05/2014	AGOA* 2018		Membre
	Président-directeur général	14/05/2009		CA 2018		
Thierry Billot ^(a)	Administrateur référent	14/05/2014		AGOA* 2018	Président	Président
Fatine Layt ^(a)	Administrateur	10/05/2012	12/05/2016	AGOA* 2020	Membre	
James Lightburn ^(a)	Administrateur	15/03/2007	12/05/2016	AGOA* 2020	Membre	Membre
Nathalie Roos ^(a)	Administrateur	14/05/2014		AGOA* 2018		
Unibel SA ^(b) représentée par Florian Sauvin	Administrateur	16/06/1972	11/05/2017	AGOA* 2021		
Antonio Maria ^(c)	Administrateur représentant les salariés	01/07/2014		2018		Membre
Bruno Schoch	Directeur général délégué, non-administrateur	17/12/2008	14/05/2014	CA 2018		
Luc Luyten ^(d)						Membre

* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(a) Administrateur indépendant.

(b) M. 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 en remplacement de M. Pascal Viénot.

(c) Antonio Maria est membre du Comité des rémunérations depuis le 9 mars 2016 et participe à ce titre aux réunions du Comité réuni en cette forme. Le mandat d'Antonio Maria arrivait à échéance le 1^{er} juillet 2018, son remplacement sera décidé par le Comité central d'entreprise Groupe appelé à se tenir en juin 2018.

(d) Luc Luyten exerce actuellement les fonctions de Président du Conseil de surveillance d'Unibel.

En mai 2018, les mandats de M. Antoine Fiévet, M. Thierry Billot et Mme Nathalie Roos en tant qu'administrateur arrivent à échéance. Il est proposé à l'Assemblée générale appelée à se tenir le 14 mai 2018 de renouveler leurs mandats respectifs pour une durée de quatre années, jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022.

Le mandat de M. Antonio Maria arrivant à échéance le 1^{er} juillet 2018, un nouveau représentant des salariés sera désigné conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société.

Indépendance des administrateurs

Lors de sa séance du 8 mars 2018, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le Code Middelnext. Quatre administrateurs, Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et MM. Thierry Billot et James Lightburn, sont qualifiés d'indépendants au sens du Code Middelnext.

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent aux paragraphes 4.1.3 et 4.4.1 du présent chapitre. Deux administrateurs représentent les actionnaires familiaux ne sont pas indépendants au sens du Code : M. Antoine Fiévet et la société holding animatrice Unibel. M. 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. Le caractère non significatif des relations d'affaires est apprécié par le Conseil d'administration au cas par cas, au regard des critères d'indépendance fixé par le Code de gouvernement d'entreprise Middelnext.

À l'issue de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2018, et sous réserve du vote favorable de cette Assemblée des résolutions relatives au renouvellement des mandats de MM. Antoine Fiévet, Thierry Billot et Mme Nathalie Roos, le Conseil d'administration comptera sept membres dont quatre administrateurs indépendants.

TABLEAU : SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE MIDDLENEXT**Recommandation Middelnext (R3)**

La Société respecte la recommandation du Code Middelnext (R3) : au moins deux membres indépendants.

Critères							
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	Unibel	James Lightburn	Fatine Layt	Nathalie Roos	Thierry Billot	Antonio Maria
1 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 cinq dernières années.	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
2 Ne pas avoir été au cours des deux dernières années en relation d'affaires significatives avec la Société ou son Groupe.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
3 Ne pas être actionnaire de référence de la Société ou détenir un pourcentage de vote significatif.	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
4 Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
5 Ne pas avoir été auditeur de l'Entreprise au cours des six dernières années.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Conclusion du Conseil sur la qualification d'indépendance ou non des administrateurs : quatre administrateurs sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration	Non indépendant	Non indépendant	Indépendant	Indépendante	Indépendante	Indépendant	Non indépendant

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

Administrateur et Président-directeur général

Né en 1964

Nationalité française

Adresse professionnelle :
2 allée de Longchamp
92150 Suresnes

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. 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 M. 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

M. 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). M. 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. M. Antoine Fiévet est également membre du Conseil d'administration de FBN France (le *Family Business Network*) qui réunit plus de 180 entreprises familiales françaises. M. Antoine Fiévet est également membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de la société Bonduelle.

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 Sauvin (cousine), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Thomas Sauvin (cousin), 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 représentant permanent d'Unibel, 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 SICOPA SAS
- Président de la fondation d'entreprise Bel

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 (société cotée)
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF
- Président-directeur général de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration de Safilaït

- Président du Conseil de gérance et représentant de Fromageries Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président-directeur général et représentant permanent de Fromageries Bel MAROC au Conseil d'administration de Bel AFRICA

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko
- Président du Conseil d'administration de Bel Italia SpA
- Président du Conseil d'administration de Bel Karper
- Représentant de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Administrateur de SOFICO
- Président du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Président du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Président-directeur général puis Président de SICOPA SA
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie

Restriction à la cession d'une participation au capital social

M. 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.

Thierry Billot

Administrateur référent

Né en 1955

Nationalité française

Adresse professionnelle :
6 avenue de Camoëns
75016 Paris

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. 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. M. Thierry Billot a été désigné en qualité d'administrateur référent, à compter du 29 juillet 2015, pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

M. 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/Afrique/Moyen-Orient. En 2008, il est nommé au poste de Directeur général adjoint en charge des marques jusqu'au 27 février 2015, date de la fin de ses fonctions au sein du groupe Pernod-Ricard.

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 référent de Fromageries Bel SA
- Président du Comité d'audit
- Président du Comité des nominations et des rémunérations

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés en France

- Président de THB Conseil

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus Hors Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Ricard SA (jusqu'au 27 février 2015)
- Membre du Conseil de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa (jusqu'au 27 février 2015).

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant.

Nathalie Roos**Administrateur**

Née en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :

L'Oréal – 14 rue Royale
75008 Paris**Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat**

Mme Nathalie Roos 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

Mme Nathalie Roos a rejoint le groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle a occupé à partir d'août 2013 les fonctions de Directrice générale de l'Allemagne, 4^e marché mondial de ce groupe avec un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros. Mme Nathalie Roos a été nommée Directrice générale de la division « produits professionnels » et rejoint à ce titre le Comité exécutif de L'Oréal. Elle a pris officiellement ses fonctions en avril 2016. Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Mme Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein du 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, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin de la prise en charge du réseau grande distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). Mme 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. Elle est diplômée de l'École supérieure de commerce de Reims. Nathalie Roos a été nommée au grade de Chevalier de la Légion d'honneur dans la promotion de Pâques 2012.

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

- Membre de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'administration de la clinique Adassa à Strasbourg

Mandats échus Hors Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Directrice générale de L'Oréal Allemagne
- Présidente-Directrice Générale de Mars Chocolat France
- Conseillère régionale en Alsace, Vice-Présidente du Pôle compétitivité régionale emploi

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant.

Fatine Layt

Administrateur

Née en 1967

Nationalité française

Adresse professionnelle :

LionTree Advisors – 7, rue
Rouget de l'Isle
75001 Paris

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Mme Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée de quatre ans puis renouvelée lors de l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2016, soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2020.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Mme 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 professionnelle. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière, dont elle occupe toujours actuellement la fonction de gérante. 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 a été membre du Comité exécutif et Président de Oddo Corporate Finance jusqu'au 22 octobre 2015. Elle a occupé la fonction de Directrice générale d'ACG jusqu'au 29 janvier 2016. Elle est, depuis janvier 2017, Président et Associé gérant de la Banque d'affaires LionTree en France. 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

- Administrateur de la Fondation Renault
- Administrateur de Mobiliz SA
- Gérant d'Intermezzo SARL
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Emprunt
- Associé gérant de LionTree Advisors

Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

- Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président et associé-gérant d'Oddo Corporate Finance (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Membre du Comité exécutif d'Oddo et Cie SCA (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Directrice générale d'ACG (jusqu'au 29 janvier 2016)
- Administrateur de la société Imerys (société cotée)

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant.

James Lightburn

Administrateur

Né en 1943

Nationalité américaine

Adresse professionnelle :
2 allée de Longchamp
92150 Suresnes

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. James Lightburn a été coopté par le Conseil d'administration du 15 mars 2007. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2016, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2020.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

M. 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

Néant

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur et membre du Comité d'audit de The China Fund, Inc.
- Administrateur d'Epicture SA
- Membre du Conseil de surveillance de Sofisport SA

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant.

Florian Sauvin**Représentant permanent d'Unibel, administrateur**

Né en 1979

Nationalité française

Adresse professionnelle :2 allée de Longchamp
92150 Suresnes**Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat**

M. 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. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée d'un an et est arrivé à expiration à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2015. M. Florian Sauvin a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel, en remplacement de M. Pascal Viénot à compter du 12 mai 2015.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

M. Florian Sauvin, ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe il y a sept années au 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 et Directeur général. Il a terminé le programme PLD à Harvard Business School en 2015. Depuis avril 2015, il occupe la fonction de *Chief Digital Officer* du Groupe.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Marion Sauvin (sœur) et Thomas Sauvin (frère).

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Directeur général d'Unibel
- Membre du Directoire d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD
- Co-gérant de SOPAIC
- Trésorier de la fondation d'entreprise Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Directeur général de CGFF

- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Gérant de la SCI Belfran
- Co-gérant de la SARL SAUF1
- Gérant de la SCI La Tuilerie

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Biomass Holding SAL

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de SICOPA SA

Restriction à la cession d'une participation au capital social

M. 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.

Antonio Maria**Administrateur (représentant les salariés)**

Né en 1954

Nationalité française

Adresse professionnelle :2 allée de Longchamp
92150 Suresnes**Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat**

M. 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^{er} 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

M. 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.

Bruno Schoch**Directeur général délégué, non-administrateur**

Né en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :2 allée de Longchamp
92150 Suresnes**Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat**

M. 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 pour la durée du mandat du Directeur général, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017 qui se tiendra en 2018.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

M. 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, M. 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
- Directeur général délégué, non-administrateur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel 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
- Membre du Conseil de surveillance de Limes Schlosskliniken AG

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Bel Brands USA
- Administrateur de Bel Belgium
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Administrateur de BEI LE
- Administrateur de Bel Cheese Korea
- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc

- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF
- Administrateur de Bel Karper
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shotska Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bel Polska
- Administrateur de Bel Rouzaneh Dairy Products Company
- Co-gérant de Bel Deutschland
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromageries Picon
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de SASFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Administrateur de Bel UK
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer
- Administrateur de SICOPA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel España
- Administrateur de Syraren Bel Slovensko

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant.

4.1.3 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 4.4.1 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 MM. Thierry Billot et James Lightburn, administrateurs non-membres du Groupe familial Fiévet-Bel, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. MM. Antoine Fiévet, administrateur et Président-directeur général, et Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel

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 6 du présent document de référence. M. Antonio Maria est administrateur représentant les salariés et, au titre de la réglementation, titulaire d'un contrat de travail.

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent au paragraphe 4.4.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre.

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 MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au paragraphe 6.1 « Actionnariat 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.

4.1.4 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, M. 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.

M. 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 M. Bruno Schoch, Directeur général délégué, depuis le 17 décembre 2008, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. 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, M. 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.

Administrateur référent

Depuis 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Président-directeur général, de nommer, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. M. Thierry Billot occupe cette fonction depuis le 29 juillet 2015 et restera en fonction pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur. Celui-ci veille notamment au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société à la fois au sein du Conseil d'administration et des comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif. Il est également le contact spécifique des administrateurs sur la question du traitement des conflits d'intérêts.

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.

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 a fait l'objet d'une modification le 29 juillet 2015 afin de fixer les modalités et conditions d'exercice des fonctions de l'administrateur référent ainsi que les missions confiées. Ce Règlement a par la suite été révisé et adopté par le Conseil d'administration le 28 juillet 2017 afin de se conformer aux dernières recommandations du Code Middelnext, notamment en ce qui concerne la question du plan de succession de la Direction générale.

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, M. 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 de type acquisitions ou cessions portant sur 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 cœurs 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 2017 et depuis le début de l'année 2018

Au cours de l'année 2017 et depuis le début de l'année 2018, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois, avec un taux de participation des administrateurs de 95,92 %.

En 2017, 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 2017, les comptes consolidés semestriels et le processus d'établissement de ces informations. Par ailleurs, le Conseil d'administration a également approuvé un processus d'évaluation de ses travaux, conformément aux recommandations du Code Middledent. 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.

Les administrateurs ont notamment échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe.

Le Conseil d'administration s'est réuni une fois depuis le début de l'année 2018. Il s'est principalement penché sur les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice 2017, sur l'opportunité de proposer le renouvellement des mandats de M. Antoine Fiévet, Mme Nathalie Roos et M. Thierry Billot 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 récemment été révisée et a été approuvée par le Conseil d'administration le 13 décembre 2017, pour prendre en compte les modifications apportées par l'ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016 transposant la Directive 2014/56/UE du 16 avril 2014.

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 2017, 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 au moins deux tiers des membres doivent être indépendants et présenter des compétences particulières en matière financière, comptable, ou de contrôle légal des comptes. 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 : M. Thierry Billot (Président), M. James Lightburn et Mme Fatine Layt, ces trois membres étant indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middledent auquel la Société se réfère. M. Thierry Billot et Mme Fatine Layt présentent des compétences particulières en matière financière (pour plus d'information voir paragraphe 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale »).

Le Comité d'audit entend notamment le Directeur général délégué (en charge des affaires financières, juridiques, et des systèmes d'information), 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 le Directeur 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, notamment de la mission de certification des comptes, 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, le cas échéant, de formuler des recommandations pour

en garantir l'intégrité, ainsi que de l'information 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 le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société en tenant compte des constatations et conclusions du H3C consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce, ainsi que (iv) la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et l'émission d'une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale.

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 toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise ;
- revoit le processus d'élaboration et de diffusion de la communication et de la documentation financières ;
- 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 ;
- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes ;
- examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance.

Le Comité s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance, et prend, le cas échéant, les mesures nécessaires à l'application des dispositions relatives à l'indépendance économique des Commissaires aux comptes visées à l'article 4§3 du Règlement (UE) n°537/2014 et du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même Règlement.

Sous réserve qu'elle ne soit pas interdite, le Comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ou les membres de leurs réseaux. Le Comité d'audit se réunit pour approuver chacun de ces services. Au cours de ces réunions, il examine l'absence de risque d'atteinte à l'indépendance et les mesures éventuelles de sauvegarde prises par le Commissaire aux comptes concerné. Par délégation du Comité, son Président a également la faculté

d'approuver ces services lorsque le montant desdits services est inférieur à 20 000 euros.

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 2017

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2017 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 des réunions du 7 mars 2017 et du 7 mars 2018, 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 des risques de change et de taux, et du financement du Groupe ;
- 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 2018 a été présenté lors de la réunion du Comité de fin d'année simultanément à la présentation du bilan du plan d'audit 2017 ;
- 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 2018 ont été présentés lors du Comité de fin d'année ;
- l'examen des projets de mise en conformité dans le cadre des lois dites « Sapin II » et « Devoir de vigilance ;
- 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, 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 2016, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins. 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 cinq membres : MM. Thierry Billot, Président du Comité, et James Lightburn, qualifiés d'indépendants au sens du Code Middelent, M. Antoine Fiévet, M. Luc Luyten, membre non-administrateur et M. Antonio Maria, administrateur représentant les salariés.

M. Antonio Maria a été désigné en qualité de membre du Comité mais uniquement en sa forme statuant sur les rémunérations par le Conseil d'administration réuni le 9 mars 2016.

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

Dans sa forme de 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 exécutif.

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 exécutif. Il est tenu informé de la politique générale de rémunérations de la Société.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2017

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, il a été recommandé de renouveler les mandats de M. Antoine Fiévet, M. Thierry Billot et Mme Nathalie Roos, lors de l'Assemblée générale appelée à se tenir le 14 mai 2018 ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération 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 ;
- la revue du processus d'évaluation des travaux du Conseil d'administration.

Comité stratégique Unibel

Le Directoire d'Unibel, *holding* animatrice de Fromageries Bel, s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Unibel » aujourd'hui composé, outre les trois membres du Directoire, de Thierry Billot, Philippe Deloffre, Fatine Layt, James Lightburn, Luc Luyten et Nathalie Roos, membres du Conseil d'administration ou du Conseil de Surveillance des Fromageries Bel ou d'Unibel. Ce Comité s'est réuni six fois en 2017 pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe. La composition de ce Comité pourra évoluer afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants de chaque réunion à la nature des sujets portés à son ordre du jour.

4.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

4.2.1 Politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux (rapport prévu par l'article L.225-37-2 du Code de commerce)

Principes et règles de rémunérations des mandataires sociaux dirigeants

Les mandataires sociaux dirigeants sont MM. Antoine Fiévet, Président-directeur général, et Bruno Schoch, Directeur général délégué. Ils sont également respectivement, Président et membre du Directoire d'Unibel. MM. 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. Unibel est la société holding animatrice du Groupe. MM. Antoine Fiévet et Bruno Schoch jouent un rôle essentiel dans cette animation. Les prestations d'animation rendues par Unibel font l'objet d'une convention de prestation de services approuvée au titre des conventions réglementées. Les principes et critères de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Fromageries Bel présentés ci-après resteront valables en cas de modification de ces mandats.

Les principes et critères déterminant les rémunérations totales et avantages de toute nature, attribuables, en raison de leur mandat, aux mandataires sociaux dirigeants (Président-directeur général et Directeur général délégué), 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 groupe chiffrés de performance fondés sur des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le free cash-flow. Pour M. Bruno Schoch, une fraction de la rémunération annuelle variable est basée sur des objectifs personnels liés à ses responsabilités de Directeur général délégué. Le taux d'atteinte de certains critères de performance est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement atteinte ;
- une rémunération variable pluriannuelle basée sur les performances obtenues sur des critères comme l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) et de ROCE (Return On Capital Employed) pour le Président-directeur général, auxquels s'ajoutent la croissance du chiffre d'affaires et la part des innovations dans le chiffre d'affaires pour le Directeur général délégué des Fromageries Bel. Pour le Président-directeur général des Fromageries Bel, le taux d'atteinte, calculé sur deux exercices et variant de 0 à 100 %, sera appliqué à une fraction de la rémunération fixe. Pour le Directeur général délégué, le taux d'atteinte modulera l'attribution d'unités de performance. Ces unités de performance seront valorisées pour partie sur la base du cours de l'action de Fromageries Bel à l'attribution et pour partie sur la base d'un avantage équivalent à la cession d'un nombre identique d'actions à l'issue de la période ;

- une autre rémunération, pour le Président-directeur général des Fromageries Bel, liée à l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel ;
- des véhicules de fonction et, pour le Directeur général délégué, une assurance chômage dirigeant souscrite auprès de GSC.

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Conseil de surveillance d'Unibel aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs de performance chiffrés ne sont pas publiés pour raison de confidentialité.

Les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas attribuer d'actions gratuites ni d'options de souscription ou d'achats d'actions.

M. Antoine Fiévet ne perçoit pas de jetons de présence de la Société au titre de son mandat d'administrateur.

Principes de rémunération des membres du Conseil d'administration

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. Ces montants sont majorés pour l'administrateur référent.

La rémunération relative aux comités du Conseil est fixée ainsi : les membres des comités perçoivent un jeton de présence pour chaque participation aux séances, le jeton du Président de comité est majoré.

Le montant des jetons de présence payés au cours de l'exercice 2016 aux administrateurs est présenté au paragraphe 4.2.2 « Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ».

M. Antoine Fiévet et M. Florian Sauvin, représentant la Société Unibel, 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 2017, à l'exception des voitures de fonction accordées à MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin au titre leur fonction au sein d'Unibel.

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 paragraphe 6.2.2 « État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés ».

4.2.2 Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé aux mandataires sociaux dirigeants (conformément à l'article 225-100 du Code de Commerce)

Les éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 au président directeur général et au directeur général délégué en application des principes et critères qui ont été approuvés par l'Assemblée générale du 11 mai 2017 dans ses 6ème et 7ème résolutions à caractère ordinaire sont les suivants :

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU COURS OU AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

(en euros)	Antoine Fiévet	Bruno Schoch
Rémunération fixe annuelle ^(a)	606 645 €	358 228 €
Rémunération de Gouvernance ^(b)	100 800 €	- €
Rémunération variable annuelle ^(c)	421 814 €	140 246 €
Rémunération variable pluri-annuelle ^(d)	306 417 €	329 774 €
Avantages en nature ^(e)	4 697 €	15 013 €
TOTAL	1 440 373 €	843 261 €

(a) À compter du 1^{er} avril 2017, payable sur treize mois ; les mois de janvier, février et mars 2017 ayant été payés sur la base des valeurs arrêtés en 2016 ; les montants effectivement payés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre sont légèrement inférieurs aux montants ci-dessus.

(b) Au titre de l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel en 2017.

(c) Après constatation par le Conseil de surveillance de l'atteinte des performances en 2017 à hauteur de respectivement 79,5 %, et 87 % pour Antoine Fiévet, et Bruno Schoch. Les critères de performances étaient basés sur le chiffre d'affaires, les volumes, le résultat opérationnel, le free cash-flow et sur la sécurité au travail, ainsi que pour Bruno Schoch sur l'atteinte d'objectifs personnels. Ces éléments seront versés après l'assemblée, sous condition de son vote favorable.

(d) Basée sur l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) et de ROCE (Return On Capital Employed). Pour Antoine Fiévet, il s'agit de la somme à payer en 2018 pour une atteinte moyenne à 84.4 % des objectifs en 2016 et 2017 ; pour Bruno Schoch, il s'agit des unités de performance attribuées en 2017, qui seront payables en 2020 en fonction des résultats de 2017, 2018 et 2019 et valorisé pour partie à la valeur de l'action à l'attribution et pour partie sur la base du cours moyen du 1^{er} semestre 2020. Ces rémunérations sont ici chiffrées pour leur valeur à l'attribution et un taux de performance de 100 %.

(e) Véhicules de fonction et, pour Bruno Schoch, assurance chômage dirigeant GSC.

4.2.3 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 :

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ETABLI SELON LES RECOMMANDATIONS DE L'AMF

M. 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.

M. 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.

La valeur des montants issus de la comptabilité détaillés ci-après peut différer de celle des montants soumis à l'Assemblée générale dans le cadre du vote *ex post*, dans la mesure où elle est établie avant que les performances définitives ne soient connues précisément.

Les rémunérations variables pluriannuelles figurant ci-après peuvent également différer des montants indiqués au paragraphe 4.4.2, dans la mesure où ces derniers sont arrêtés à la date de l'attribution des rémunérations, alors que plusieurs programmes décidés les années précédentes sont encore en cours.

Antoine Fiévet, Président-directeur général	Exercice 2017		Exercice 2016		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	602 568 €	602 568 €	586 968 €	586 968 €	578 942 €	578 942 €
Rémunération variable ^(a)	464 223 €	496 640 €	515 826 €	482 994 €	475 819 €	541 646 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	334 000 €	411 253 €	206 330 €	406 917 €	203 923 €	Néant
Rémunération de gouvernance ^(c)	100 800 €	- €	100 800 €	151 200 €	100 800 €	50 400 €
Avantage en nature ^(d)	4 697 €	4 697 €	4 667 €	4 667 €	4 413 €	4 413 €
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES	1 506 288 €	1 515 158 €	1 426 591 €	1 632 746 €	1 363 897 €	1 175 401 €

(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 de deux exercices et payée à l'issue de deux exercices.

(c) Liée à l'animation des instances de gouvernance d'Unibel.

(d) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

Bruno Schoch, Directeur général délégué	Exercice 2017		Exercice 2016		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	357 007 €	357 007 €	351 734 €	351 734 €	346 929 €	346 929 €
Rémunération variable ^(a)	141 375 €	157 234 €	158 280 €	158 525 €	156 118 €	170 252 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	458 551 €	- €	273 427 €	327 472 €	247 339 €	257 439 €
Avantage en nature ^(c)	15 013 €	15 013 €	14 687 €	14 687 €	14 752 €	14 752 €
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES	971 946 €	529 254 €	798 128 €	852 418 €	765 138 €	789 372 €

(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.

(c) Détails des avantages en nature : voiture de fonction, assurance chômage dirigeant.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDEMNITÉS ET AVANTAGES AU PROFIT DES MANDATAIRES SOCIAUX DIRIGEANTS

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants mandataires sociaux								
M. Antoine Fiévet, Président-directeur général		x		x		x		x
M. Bruno Schoch, Directeur général délégué	x voir infra			x		x voir infra	x voir infra	

Au titre de sa nomination en qualité de membre du Directoire d'Unibel, le contrat de travail de M. Bruno Schoch, en qualité de Directeur financier salarié d'Unibel, a été suspendu (voir document de référence 2017 d'Unibel).

TABEAU DES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2017	Montants versés au cours de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2015
M. Thierry Billot			
Jetons de présence	85 000 €	96 000 €	55 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)	18 000 €	27 000 €	18 000 €
Mme Fatine Layt			
Jetons de présence	28 800 €	32 100 €	28 800 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)	21 000 €	9 000 €	18 000 €
M. James Ligthburn			
Jetons de présence	44 300 €	49 600 €	39 600 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)	9 000 €	27 000 €	18 000 €
M. Luc Luyten (fin de mandat en mai 2015)			
Jetons de présence (hors ceux versés par Unibel)	- €	- €	14 700 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel via Human Invest) ^(b)	0 €	- €	9 000 €
M. Antonio Maria			
Jetons de présence	30 800 €	38 800 €	18 000 €
Mme Nathalie Roos			
Jetons de présence	20 000 €	22 000 €	18 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)	0 €	3 000 €	15 000 €
M. Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel			
Jetons de présence	- €	- €	- €
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel) ^(b)	138 854 €	159 425 €	107 013 €
Unibel ^(a)			
Jetons de présence	- €	- €	- €

(a) Unibel, administrateur n'a perçu de jetons de présence ni en 2017, ni en 2016.

(b) Rémunération liée à l'animation des instances de gouvernance d'Unibel.

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 sous condition de présence effective. Les jetons attribués à l'administrateur référent sont fixés à 20 000 euros pour la part fixe et à 4 000 € par séance pour ce qui concerne la part variable. La rémunération relative

aux comités du Conseil du Conseil est fixée ainsi : la présidence des comités perçoit 5 000 euros par séance et les membres des Comités reçoivent 2 700 euros pour chaque participation aux séances.

4.2.4 Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité exécutif

Les mandataires sociaux dirigeants et les membres du Comité exécutif 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 rencontre, aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages. Les membres du Comité exécutif peuvent bénéficier

de 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 « Avantages au personnel » de l'annexe aux comptes consolidés qui figure *infra* au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés ».

4.3 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

4.3.1 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 ;

- 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.

4.3.2 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 dernière réunion 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. Ils s'appuient sur un Comité exécutif, 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, achats, *supply chain*, recherche et innovation, réglementation produits, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction finance (DAF Groupe, DAF zones), la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines et de l'organisation (DRH Groupe, DRH zones), la Direction communication, la Direction juridique, la Direction RSE (responsabilité sociétale de l'Entreprise), viennent renforcer, 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 de gestion globale des risques et d'en déployer la démarche, en identifiant et évaluant les risques auprès des Directions du Groupe et des zones, en s'assurant du suivi des plans d'actions permettant de les traiter.

Elle met à disposition un processus et des outils afin d'élaborer et mettre à jour régulièrement les cartographies des risques Groupe, métiers et zones. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

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. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

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. 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.

En outre, chaque filiale du Groupe réalise annuellement, sous la responsabilité de son directeur opérationnel, un diagnostic de son niveau de maturité en termes de contrôle interne. Cette autoévaluation est réalisée à partir d'un protocole de contrôles défini en interne, appelé Belkey. L'ensemble des travaux des filiales est formalisé dans un outil (Belact) qui permet la centralisation et le suivi des travaux effectués, en particulier par les auditeurs internes.

La Direction de l'audit interne

La Direction de l'audit interne est rattachée au Président du Comité d'audit. L'objectif de la Direction de l'audit interne est de contribuer à apporter 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.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui apporte à la Direction générale et au Comité d'audit ses conseils pour améliorer, et à renforcer la sécurité et l'efficacité des opérations. 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.

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 2016 une structure opérationnelle qui repose sur une organisation géographique articulée autour de trois zones : Europe, Moyen-Orient, Grande Afrique, et Amériques, Asie-Pacifique, chacune sous l'autorité d'un Directeur.

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 4.1.4 « 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.

4.3.3 Gestion des principaux risques

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle de l'Entreprise, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

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.

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 2.1 « Politique de gestion globale des risques ».

4.3.4 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 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 du contrôle financier ;
- Direction de la trésorerie et assurances ;
- Direction fiscale ;
- Directions financières des zones ;
- Direction des systèmes d'information ;
- Direction juridique et immobilier ;
- Direction des risques.

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 exécutif les indicateurs de performance 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 réestimations 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. Il participe à l'organisation du processus de reporting et de consolidation des indicateurs de la performance extra-financière.

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 intercompagnies) 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 fiscale

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 financière des zones

Avec la création des bassins géographiques, il a été décidé d'allouer des ressources 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 financière 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 déployé principalement à partir des outils SAP. La Direction des systèmes d'information s'assure de la maintenance des systèmes, de sa mise à jour et de sa sécurité.

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 globale 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.

4.4 OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

4.4.1 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 2017

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

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 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 Fromageries Bel 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.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 14 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^{er} 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^{er} 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^{er} janvier 2015, compte tenu de la stabilité de la liquidité que cela représente pour la Société. Les autres dispositions au contrat initial demeurent inchangées entre les parties.

Au 31 décembre 2017, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 488 908, 41 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par Unibel s'élevait à 80 545 507,52 euros.

Les personnes concernées sont M. Antoine Fiévet Président-directeur général des Fromageries Bel, M. Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel, administrateur des Fromageries Bel, et M. Bruno Schoch, Directeur général délégué des Fromageries Bel.

**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 13 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 2017 à 6 441 198 euros HT.

Les personnes concernées sont M. Antoine Fiévet Président-directeur général des Fromageries Bel, M. Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel, administrateur des Fromageries Bel, et M. Bruno Schoch, Directeur général délégué des Fromageries Bel.

Fait à Neuilly-sur-Seine le 23 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

Pour Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe

4.4.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

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 2001 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.

Au 31 décembre 2017, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,5 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 6 millions de frais de personnel refacturés à Fromageries Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 17,7 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 80,5 millions d'euros en compte courant, contre 64,2 millions d'euros 31 décembre 2016.

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2017, pour un montant de 174,8 millions d'euros.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES	116
5.2	INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA	116
5.3	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	117
5.4	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	118
5.5	ÉTATS FINANCIERS	120
5.6	VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES	201
5.7	DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES	202
5.8	INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES	203
5.9	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	203
5.10	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	203
5.11	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	203

5.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) 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 2016 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mars 2017 sous le numéro D.17-0185 en pages 99 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) 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 2015 qui figurent dans le document

de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2016 sous le numéro D.16-0259 en pages 97 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mars 2017 sous le numéro D.17-0185 en pages 147 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2016 sous le numéro D.16-0259 en pages 143 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), ainsi que sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

5.3.1 Situation financière

En 2017, le Groupe a restructuré sa dette financière avec l'émission d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 1,50 % et venant à échéance en avril 2024, le remboursement anticipé de son *Term loan* Schuldschein pour un capital de 100 millions de dollars et 77 millions d'euros et la réduction de son encours de billets de trésorerie le faisant passer de 246 millions d'euros

au 31 décembre 2016 à 40 millions d'euros au 31 décembre 2017. Par ailleurs, le 21 décembre 2017, le Groupe a conclu un avenant qui prévoit l'extension de la maturité de sa convention de crédit renouvelable multidevises de 520 millions d'euros et a fait le choix, à cette occasion, d'y intégrer des critères à impact environnemental et social.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2017 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Capitaux propres totaux	1 714	1 667	1 502
Dette financière nette	632	688	(21)
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,37	0,41	(0,01)

La structure financière du Groupe reste solide : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 714 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 667 millions d'euros au 31 décembre 2016 et la dette financière nette s'inscrit à 632 millions d'euros en fin de période. Le Groupe bénéficie au 31 décembre 2017 de deux lignes de crédit non tirées pour un total de 820 millions d'euros.

Les autres informations relatives à la situation financière de la Société et du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent document de référence.

5.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 3 346 millions d'euros, contre 2 936 millions d'euros pour l'exercice 2016.

Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 2,1 % et celui de l'entrée dans le périmètre du groupe MOM qui représente 13,8 % de la croissance du chiffre d'affaires, la croissance organique⁽¹⁾ du Groupe s'établit à + 2,3 % pour l'ensemble de l'exercice.

L'activité du Groupe a été pénalisée en particulier dans les pays de la zone Moyen-Orient, Grande Afrique, durablement touchée par l'instabilité politique et économique, et par la

baisse du pouvoir d'achat des populations. En Europe et au Moyen-Orient, Grande Afrique, les hausses de tarif ont été modérées et n'ont pas permis de compenser la forte augmentation des prix des matières premières laitières.

Le Groupe a néanmoins décidé de maintenir un fort soutien de ses marques par des investissements promotionnels et publicitaires importants pour accroître ses parts de marché et développer ses nouvelles géographies. Le résultat opérationnel de l'année est également impacté par des effets de change significatifs négatifs et s'affiche en retrait de 27,9 % par rapport à l'exercice précédent.

(1) La croissance organique correspond à la croissance observée du chiffre d'affaires à l'exclusion des effets de change et de périmètre (c'est-à-dire à taux de change et périmètre constants). Le taux de croissance organique est calculé en rapportant le chiffre d'affaires de la période A aux taux de change de la période A-1.

5.4 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

5.4.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 5.5.1 du présent document de référence.

5.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 5.5.1 du présent document de référence. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016	2015
Marge Brute d'autofinancement	322 610	394 370	358 832
Impôts sur le résultat payés	(70 693)	(79 874)	(68 782)
Variation BFR exploitation	28 963	(25 258)	36 215
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	280 880	289 238	326 265
Flux liés à l'Exploitation	280 880	289 238	326 265
Flux liés à l'Investissement	(129 793)	(906 096)	(142 452)
Flux liés au Financement	16 790	256 658	(4 930)
VARIATION DE TRÉSORERIE	167 877	(360 200)	178 883
Variation cours des devises	(4 520)	(8 543)	(8 342)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	163 357	(368 743)	170 541
Trésorerie nette Ouverture	304 861	673 604	503 063
Trésorerie nette Clôture	468 218	304 861	673 604
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	163 357	(368 743)	170 541
Endettement financier brut	1 100 658	992 962	653 468
Concours bancaires courants	1 991	9 519	8 616
Trésorerie et équivalents	(470 209)	(314 380)	(682 220)
Autres actifs financiers	(55)	(125)	(930)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	632 385	687 976	(21 066)

5.4.3 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.

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2017, 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⁽¹⁾ consolidée divisé par l'EBITDA⁽²⁾ 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 2017, le ratio de levier financier s'élève à 1,92 contre 1,53 au 31 décembre 2016 (Note 4.15 des notes annexes aux États financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose au 31 décembre 2017 d'un volant de trésorerie de 408 millions d'euros au niveau de la société Fromageries Bel.

Pour information, la trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève à 38 millions d'euros au 31 décembre 2017 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

5.4.5 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*.

(1) La dette financière nette est définie dans la Note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle est constituée des dettes financières à long et court termes, des passifs de location financement à long et à court termes, des concours bancaires courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) L'EBITDA se définit comme le résultat opérationnel courant majoré des dotations et reprises de provisions et aux amortissements, imputées au résultat opérationnel courant.

5.5 ÉTATS FINANCIERS

5.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	3 346 414	2 935 648
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 326 663)	(1 882 251)
MARGE BRUTE		1 019 751	1 053 397
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(550 414)	(513 748)
Frais de recherche et développement	3.2	(23 288)	(18 380)
Frais généraux et administratifs	3.2	(221 150)	(195 598)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	798	1 388
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		225 697	327 059
Autres charges et produits non courants		(10 636)	(28 903)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		215 061	298 156
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	2 289	3 706
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(26 561)	(18 419)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(24 272)	(14 713)
Autres produits et charges financiers	3.4	(12 499)	17 058
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		178 290	300 501
Charge d'impôt	3.5	8 008	(83 057)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		186 298	217 444
Intérêts minoritaires		(6 328)	(4 306)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		179 970	213 138
Résultat net par action	3.6	26,50	31,41
Résultat net dilué par action	3.6	26,50	31,41

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat global

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		186 298	217 444
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	2 951	(5 319)
Effet d'impôt		(927)	1 525
Éléments recyclables			
Actifs financiers disponibles à la vente			
Pertes et gains latents	4.5	(9 797)	(11 631)
Effet d'impôt		3 379	4 008
Effet de la limitation d'impôt		6 163	10 054
Différence de conversion		(80 109)	(48 069)
Couverture des flux de trésorerie			
Montants comptabilisés en capitaux propres	4.15	13 014	(760)
Effet d'impôt		(4 583)	58
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES	4.9	(69 909)	(50 134)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		116 389	167 310
Part du Groupe		117 150	162 627
Intérêts minoritaires		(761)	4 683

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016 *
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition	4.1	792 140	808 164
Autres immobilisations incorporelles	4.2	641 495	671 270
Immobilisations corporelles	4.3	903 264	915 874
Actifs disponibles à la vente	4.4	181 149	191 240
Autres actifs financiers	4.4	4 377	4 105
Prêts & avances	4.4	12 393	12 891
Clients & autres créances	4.4	2 192	2 826
Actifs d'impôts différés	4.8	10 448	34 560
TOTAL		2 547 458	2 640 930
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	351 667	350 931
Clients et autres créances	4.7	501 898	571 426
Autres actifs financiers	4.4	17 046	3 556
Prêts & avances	4.4	1 872	1 662
Actifs d'impôts courants	4.4	52 440	22 232
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	470 209	314 380
TOTAL		1 395 132	1 264 187
TOTAL DE L'ACTIF		3 942 590	3 905 117

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016 *
Capital		10 308	10 308
Primes		21 967	21 967
Réserves		1 617 403	1 565 879
Actions propres		(21 012)	(21 111)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 628 666	1 577 043
INTÉRÊTS MINORITAIRES		85 423	90 306
CAPITAUX PROPRES		1 714 089	1 667 349
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	18 352	18 460
Avantages du personnel	4.11	80 107	87 746
Passifs d'impôts différés	4.8	255 268	341 561
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	477	1 186
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	912 724	646 813
Autres passifs	4.12	46 677	51 929
TOTAL		1 313 605	1 147 695
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	6 856	8 202
Avantages du personnel	4.11	5 743	4 002
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	551	501
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	186 906	344 462
Autres passifs financiers	4.15	2 145	5 958
Fournisseurs et autres dettes	4.13	679 645	683 836
Passifs d'impôts exigibles		31 059	33 593
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	1 991	9 519
TOTAL		914 896	1 090 073
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		3 942 590	3 905 117

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

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
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015											
		6 785 423	10 308	21 967	(14 309)	(21 152)	184 453	1 294 126	1 475 393	26 563	1 501 956
Affectation du résultat de la période antérieure							(184 453)	184 453			
Dividendes versés								(61 069)	(61 069)	(4 108)	(65 177)
Résultat de la période							213 138		213 138	4 306	217 444
Variation de périmètre										64 115	64 115
Autres éléments du résultat global	4.9				(48 446)			(2 065)	(50 511)	377	(50 134)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								51	51	(947)	(896)
Rachat d'actions propres		(1 785)				(888)			(888)		(888)
Actions propres distribuées		5 049				929			929		929
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016											
		6 788 687	10 308	21 967	(62 755)	(21 111)	213 138	1 415 496	1 577 043	90 306	1 667 349
Affectation du résultat de la période antérieure							(213 138)	213 138			
Dividendes versés								(66 188)	(66 188)	(4 103)	(70 291)
Résultat de la période							179 970		179 970	6 328	186 298
Autres éléments du résultat global	4.9				(72 895)			10 075	(62 820)	(7 089)	(69 909)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								562	562	(19)	543
Rachat d'actions propres		(1 617)				(833)			(833)		(833)
Actions propres distribuées		5 068				932			932		932
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017											
		6 792 138	10 308	21 967	(135 650)	(21 012)	179 970	1 573 083	1 628 666	85 423	1 714 089

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		178 290	300 501
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		94 191	88 521
Plus ou moins values de cession		6 371	1 773
Reclassement du résultat financier		36 771	12 252
Autres éléments non monétaires du résultat		6 987	(8 676)
Marge brute d'autofinancement		322 610	394 371
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	31 302	(25 849)
Variation des créances et dettes non courantes		(2 339)	591
Impôts sur le résultat payés		(70 693)	(79 875)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	280 880	289 238
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(259)	(780 419)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(152 406)	(134 087)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	17 698	829
Subventions d'investissement encaissées		76	1 208
Acquisitions d'actifs financiers		(7 417)	(4 558)
Cessions d'actifs financiers		9 498	8 470
Dividendes reçus		3 017	2 461
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(129 793)	(906 096)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(70 290)	(65 176)
Intérêts payés		(24 239)	(14 713)
Variation de dettes résultant de contrats de location financement	5.3.2	(444)	345
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	16 209	11 075
Achats/cessions d'actions propres		(833)	(888)
Émissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	518 628	365 914
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(422 241)	(39 899)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	16 790	256 658
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1) + (2) + (3)	167 877	(360 200)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À L'OUVERTURE		304 861	673 604
Incidence des variations des cours des devises		(4 520)	(8 543)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE		468 218	304 861
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	160 455	124 074
Disponibilités	4.14	309 754	190 306
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(1 991)	(9 519)
TOTAL		468 218	304 861

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES

NOTE 1	Principes, règles et méthodes comptables	126
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	132
NOTE 3	Compte de résultat	132
NOTE 4	Bilan	136
NOTE 5	Flux de trésorerie	154
NOTE 6	Engagements financiers	156
NOTE 7	Litiges	157
NOTE 8	Parties liées	157
NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	158
NOTE 10	Périmètre de consolidation	158
NOTE 11	Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leur réseau	160

NOTE 1 Principes, règles et méthodes comptables

1.1 Présentation des états financiers consolidés annuels

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés de Fromageries Bel de l'exercice 2017 sont établis et présentés en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union européenne et avec les IFRS publiés par l'IASB, à la date de préparation de ces états financiers. Les comptes clos au 31 décembre 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 8 mars 2018.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards), ainsi que leurs interprétations SIC (Standing Interpretations Committee) et IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017

Aucune nouvelle norme n'est applicable de façon obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017.

Les autres amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2017 sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017

- IFRS 9 - Instruments financiers ;

- IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ;
- IFRS 16 - Contrats de location.

Le Groupe a l'intention d'appliquer la norme IFRS 16 par anticipation dès le 1^{er} janvier 2018 en même temps qu'il adoptera les normes IFRS 15 et IFRS 9 qui sont d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018.

Les effets de l'application de la norme IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, à partir du 1^{er} janvier 2018, ont été identifiés et évalués. Il n'est pas attendu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe suite à la mise en œuvre de cette norme.

Les effets de l'application de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers, à partir du 1^{er} janvier 2018, ont également été identifiés. Leur impact portera surtout sur les titres détenus en portefeuille classés dans les actifs financiers. Les montants en jeu sont en cours d'appréciation.

Les effets de l'application de la norme IFRS 16 sur la dette de droits d'usage et les actifs associés sont évalués à date à environ 132 millions d'euros, et il est attendu que l'impact sur le résultat opérationnel courant ne soit pas significatif pour le Groupe. Les travaux sont en cours de finalisation et les principaux retraitements concernent les contrats de location simple de bureaux et d'entrepôts ainsi que de flottes de véhicules. Le Groupe compte opter pour la méthode de transition rétrospective simplifiée à savoir, une application sur les comptes au 1^{er} janvier 2018, sans retraitement des données antérieures.

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 révisée 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 2017 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, sauf en cas de forte variation de leur monnaie nationale. Dans ce cas, le taux moyen de l'exercice est remplacé par des taux moyens distincts par période homogène en termes de cours de devises ;
- 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 à la norme révisée IFRS 3 et à la norme 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 et les logiciels figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée de vie. Les logiciels sont amortis sur une durée de 1 à 8 ans.

Les marques qui ne sont pas amorties sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la note « Dépréciation d'actifs ») et les marques à durée de vie définie sont amorties linéairement en fonction de leur durée estimée d'utilisation.

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^{er} 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 composants est retenue, et ces composants sont enregistrés et amortis 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 mis au rebut.

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 de vie 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 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. Elles 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 afférant 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 (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

Avantages du personnel

L'évaluation des principaux engagements d'avantages au personnel a été faite par des actuaires externes.

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. Les hypothèses utilisées tiennent compte des conditions économiques propres à chaque zone monétaire.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture, et les provisions estimées sont inscrites au bilan.

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 et des données réelles effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Dans le cas des avantages au personnel postérieurs à l'emploi, ces écarts actuariels sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global » conformément à la norme IAS 19. Dans le cas des autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont enregistrés dans la charge de l'année.

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont calculés sur la base du taux d'actualisation.

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.

Paievements 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 SA est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SASFR, 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 ;
- les dotations aux provisions résultant des tests de perte de valeur des actifs incorporels ;
- les dotations aux amortissements des actifs incorporels à durée de vie limitée ;
- 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

En 2017, le Groupe consolide pour la première fois sa filiale Bel Cheese Korea créée le 19 novembre 2008. En outre, les entités MOM Participations 2 et MOM SAS ont fait des transmissions

universelle de patrimoine, pour MOM Participations 2 en faveur de Newton Holding et pour MOM SAS en faveur de MBMA SAS.

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.

Les marchés en développement de l'Asie-Pacifique sont en cours d'organisation et ne sont pas considérés comme un secteur opérationnel distinct. Ils sont regroupés avec les marchés du secteur Amériques.

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 3 346 millions d'euros, contre 2 936 millions d'euros pour l'exercice 2016.

Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 2,1 % et celui de l'entrée dans le périmètre du groupe MOM qui représente 13,8 % de la croissance du chiffre d'affaires, la croissance organique⁽¹⁾ du Groupe s'établit à + 2,3 % pour l'ensemble de l'exercice.

Par zone géographique, il a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016	Variation totale	dont croissance organique
Europe	1 856 017	1 560 243	19,0 %	5,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	750 397	566 684	32,4 %	3,5 %
Moyen-Orient, Grande Afrique	740 000	808 721	- 8,5 %	- 4,0 %
TOTAL	3 346 414	2 935 648	14,0 %	2,3 %

En Europe, après un premier semestre d'activité ralentie, marqué par les fortes tensions des négociations annuelles avec les distributeurs qui ont pu entraîner des déréférencements de certains des produits du Groupe, l'activité du second semestre a été plus soutenue, en particulier sur le dernier trimestre. Malgré les prix élevés des matières premières laitières, les hausses de tarif des fromages ont été contenues.

Le Groupe a néanmoins réaffirmé son objectif de renforcement d'une filière laitière durable et a signé en France un important accord avec l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest, qui fixe le prix moyen de référence d'achat du lait à 350 euros les 1000 litres pour 2018. Il continue par ailleurs à promouvoir une offre de produits innovants et sains, en phase avec les attentes des consommateurs.

À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires de la zone Moyen-Orient, Grande Afrique s'est contracté de - 4,0 %

sur l'année 2017. Dans cette zone où les matières premières laitières sont majoritairement importées, le pouvoir d'achat des consommateurs s'est fortement dégradé au cours de l'exercice. Dans ce contexte, les hausses de prix de vente pour faire face à l'augmentation des prix des matières premières ont été modérées.

La zone Amériques, Asie-Pacifique a poursuivi sa croissance au quatrième trimestre, marqué par un fort impact de change négatif. La croissance organique⁽¹⁾ de son chiffre d'affaires s'établit à + 3,5 % sur l'ensemble de l'année 2017.

Chez MOM, le soutien promotionnel et publicitaire renforcé en 2017 a permis aux marques GogoSqueeZ aux Amériques et Pom'Potes en France d'atteindre leurs plus hauts historiques en termes de parts de marché. Le lancement de produits de snacking sain laitier est venu compléter l'offre des compotes en gourdes.

(1) La croissance organique correspond à la croissance observée du chiffre d'affaires à l'exclusion des effets de change et de périmètre (c'est-à-dire à taux de change et périmètre constants). Le taux de croissance organique est calculé en rapportant le chiffre d'affaires de la période A aux taux de change de la période A-1.

Par zone géographique, le résultat opérationnel a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016	Variation
Europe	145 030	151 947	- 4,6 %
Amériques, Asie-Pacifique	27 995	18 879	48,3 %
Moyen-Orient, Grande Afrique	42 036	127 330	- 67,0 %
TOTAL	215 061	298 156	- 27,9 %

L'activité du Groupe a été pénalisée en particulier dans les pays de la zone Moyen-Orient, Grande Afrique, durablement touchée par l'instabilité politique et économique, et par la baisse du pouvoir d'achat des populations. En Europe et au Moyen-Orient, Grande Afrique, les hausses de tarif ont été modérées et n'ont pas permis de compenser la forte augmentation des prix des matières premières laitières.

Le Groupe a néanmoins décidé de maintenir un fort soutien de ses marques par des investissements promotionnels et publicitaires importants pour accroître ses parts de marché et développer ses nouvelles géographies. Le résultat opérationnel de l'année est également impacté par des effets de change négatifs significatifs, et s'affiche en retrait de 27,9 % par rapport à l'année précédente.

3.2 Charges opérationnelles par nature

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Charges de personnel	562 284	526 914
Dotations aux amortissements	107 139	93 372
Autres charges opérationnelles	2 451 294	1 988 303
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	3 120 717	2 608 589

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)	2017	2016
Dépréciations et résultat de cessions d'actif immobilisé	(1 999)	(10 287)
Coûts de réorganisation	(5 005)	(5 436)
Autres charges et produits non courants	(3 632)	(13 180)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(10 636)	(28 903)

En 2017, le poste « Dépréciations et résultat de cessions d'actif immobilisé » comprend la dépréciation à hauteur de 3,4 millions d'euros de l'UGT Boursin-Asie, par ailleurs déjà dépréciée en 2016 à hauteur de 3,6 millions d'euros, l'amortissement de marques acquises au Groupe MOM à durée de vie définie à hauteur de 2,1 millions d'euros et la reprise des dépréciations portant sur les marques locales américaines, dépréciées en 2013, pour un montant de 5,2 millions d'euros (voir Note 4.1).

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés, principalement au Maroc et en France.

Le poste « autres charges et produits non courants » comprend en 2016 les coûts d'acquisition du Groupe MOM pour 8,8 millions d'euros.

3.4 Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2 289	3 706
Coût de l'endettement financier brut	(26 561)	(18 419)
Coût de l'endettement financier net	(24 272)	(14 713)
Impact net des actualisations	(727)	(4 277)
Résultat de change financier	(14 783)	15 213
Autres	3 011	6 122
Autres produits et charges financiers	(12 499)	17 058
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(36 771)	2 345

Le coût de l'endettement financier du Groupe augmente en 2017 de 9,5 millions d'euros suite à l'acquisition du Groupe MOM le 16 décembre 2016 et à l'augmentation de l'endettement financier moyen.

Le résultat de change financier négatif s'explique principalement par l'impact des dévaluations des actifs et passifs en devises des filiales égyptienne (4,2 millions d'euros) et iranienne (5,7 millions d'euros).

Le poste « autres » comprend les dividendes provenant de l'extérieur du Groupe perçus en 2017 ; en 2016 il comprenait également un gain sur cession de titres pour 3 millions d'euros.

3.5 Charge d'impôt

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(38 710)	(76 330)
Impôt différé	46 718	(6 727)
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	8 008	(83 057)

En 2017, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 34,43 %.

Pour 2017, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à - 4,5 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2017	2016
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	34,4 %	34,4 %
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	- 7,4 %	- 7,4 %
Effet des changements de taux des filiales étrangères	- 22,2 %	- 1,4 %
Effet du changement de taux en France	- 6,3 %	- 2,2 %
Crédits d'impôt	- 1,9 %	- 0,8 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	- 1,2 %	- 0,2 %
Déficits fiscaux de la période non activés	1,2 %	-
Impôts forfaitaires, retenues à la source	2,4 %	2,0 %
Différences permanentes	- 0,2 %	0,6 %
Limitation des impôts différés	0,0 %	1,1 %
Autres éléments	- 3,3 %	1,5 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	- 4,5 %	27,6 %

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). Le poste « effet des changements de taux des filiales étrangères » est principalement expliqué par l'évolution favorable du taux d'imposition aux États-Unis et en Belgique.

En 2017, le poste « effet du changement de taux en France » résulte de la réduction du taux d'impôt votée dans la loi de finances 2017, qui porte progressivement le taux d'impôt à 25 % à partir de 2021. Par conséquent, les impôts différés à long terme ont été réévalués selon le taux applicable à partir de 2021.

En 2017 le poste « autres éléments » comprend notamment le remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes et de la quote-part de frais et charges afférentes obtenu suite à réclamation auprès des autorités fiscales.

3.6 Résultat par action

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre d'actions (6 872 335 au 31 décembre 2017), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (82 025 au 31 décembre 2017).

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 2017 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016 *
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	858 546	469 558
Révision de l'écart d'acquisition de Safilait	-	1 999
Effet des évolutions de périmètre	-	383 940
Variation de change	(13 776)	3 049
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	844 770	858 546
Cumul des dépréciations en début de période	(50 382)	(47 536)
Dépréciations	(3 444)	(3 600)
Variation de change	1 196	754
Cumul des dépréciations en fin de période	(52 630)	(50 382)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	792 140	808 164

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

Suite à la prise de participation majoritaire du Groupe MOM le 15 décembre 2016, un écart d'acquisition brut de 648,5 millions d'euros a été constaté dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2016, sans allocation du prix d'achat. L'évaluation

à la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, y compris les marques, a été effectuée par voie d'expertise indépendante et conformément à la norme IFRS 3 révisée au cours de l'exercice 2017.

L'écart d'acquisition préliminaire est alloué comme suit :

(en millions d'euros)	2017	Allocations
Écart d'acquisition brut au 1^{er} janvier	648,5	
Immobilisations incorporelles		375,0
Immobilisations corporelles		0,0
Stocks		8,8
Autres créances		12,4
Impôts différés passif		(131,5)
Écart d'acquisition résiduel		383,9
TOTAUX	648,5	648,5

Les actifs incorporels concernent les marques du groupe MOM. Deux d'entre elles sont amorties sur une durée de 20 ans.

L'écart résiduel, représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés, est porté au poste « Écarts d'acquisitions » pour un montant de 383,9 millions d'euros. Il est ensuite alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendues.

En 2017 comme en 2016, les tests de dépréciation des unités génératrices de trésorerie ont conduit à enregistrer une dépréciation de l'écart d'acquisition Boursin-Asie pour une valeur de 3,4 millions d'euros (3,6 millions en 2016) (voir Note 3.3). En sens inverse, le test de valeur des marques américaines conduit

à enregistrer en 2017 une reprise de provision des dépréciations comptabilisées en 2013 pour 5,2 millions d'euros.

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 5 ans, sauf pour l'entité Safilait, pour laquelle un horizon de 7 ans a été retenu ;
- 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.

(1) Donnée hors Périmètre MOM.

Cette revue nous a conduits à retenir les hypothèses économiques suivantes :

	Écarts d'acquisition (en milliers d'euros)		Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2017	2016 *	2017	2016	2017	2016
Europe	540 486	543 930	1 %-2 %	0,5 %-2 %	6,5 %	7 %
Amériques, Asie-Pacifique	227 423	238 791	0,5 %-2 %	2 %	8 %	7,5 %
Moyen-Orient, Grande Afrique	24 231	25 443	2 %-3 %	2 %	11 %	11 %
TOTAL GROUPE	792 140	808 164				

* Retraité pour prendre en compte la finalisation de l'année 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

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.

Une hausse de 1 point du taux d'actualisation conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation de l'ordre de 8 millions d'euros.

4.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016 *
Valeur nette au 1^{er} janvier	671 270	299 560
Effets des évolutions de périmètre	27	380 367
Acquisitions	10 278	11 144
Cessions et mises au rebut	(579)	(2 882)
Écarts de conversion	(29 714)	(133)
Amortissements et provisions	(9 806)	(16 008)
Reclassements	19	(778)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	641 495	671 270

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016 *
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34 243	(17 399)	16 844	17 905
Marques	594 590	(9 809)	584 781	610 283
Logiciels	183 160	(143 813)	39 347	42 868
Autres	1 618	(1 095)	523	214
TOTAL	813 611	(172 116)	641 495	671 270

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

Comme en 2016, les acquisitions de l'exercice 2017 correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe.

En 2016, le poste « effets des évolutions de périmètre » correspond principalement à l'affectation de l'écart d'acquisition sur les marques du groupe MOM acquis en décembre 2016.

4.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Valeur nette au 1^{er} janvier	915 874	705 640
Effets des évolutions de périmètre	-	190 909
Acquisitions	150 311	116 913
Cessions et mises au rebut	(23 737)	(1 721)
Écarts de conversion	(51 591)	(9 785)
Amortissements et provisions	(87 577)	(82 999)
Reclassements	(16)	(3 083)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	903 264	915 874

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	30 103	(5 612)	24 491	26 037
Constructions	443 007	(220 519)	222 488	229 833
Installations, matériels et outillage	1 306 960	(782 274)	524 686	539 280
Autres immobilisations corporelles	68 369	(41 209)	27 160	20 696
Immobilisations en cours	105 430	(991)	104 439	100 028
TOTAL	1 953 869	(1 050 605)	903 264	915 874

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en France, en Iran et en Algérie.

Le poste « Amortissements et provisions » comprend des dépréciations d'immobilisations principalement en France, aux États-Unis et au Portugal.

4.4 Ventilation des actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016
	Coût amorti	Juste valeur	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs				
Actifs financiers disponibles à la vente	5 938	175 211	181 149	191 240
Autres actifs financiers non courants	4 377		4 377	4 105
Prêts et avances non courants	12 393		12 393	12 891
Clients et autres créances non courants	2 192		2 192	2 826
Clients et autres créances courants	501 898		501 898	559 026
Autres actifs financiers courants		17 046	17 046	3 556
Prêts et avances courants	1 872		1 872	1 662
Actifs d'impôts courants	52 440		52 440	22 232
Trésorerie et équivalents de trésorerie	160 455	309 754	470 209	314 380

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 2017	31 décembre 2016
Actifs disponibles à la vente en début de période	191 240	202 196
Variation de juste valeur au résultat global	(9 797)	(11 629)
Autres mouvements	(294)	673
ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE EN FIN DE PÉRIODE	181 149	191 240

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 2017, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2017, pour un montant de 174,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2016, pour un montant de 184,6 millions d'euros.

4.6 Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 *
Matières premières et autres approvisionnements	142 849	149 755
En-cours de production, biens et services	1 323	10 322
Produits intermédiaires, finis et marchandises	225 135	209 557
VALEUR BRUTE	369 307	369 634
Provision pour dépréciation des stocks	(17 640)	(18 703)
VALEUR NETTE	351 667	350 931

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	2017			2016 *
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	369 634	(18 703)	350 931	271 721
Variation du stock brut	18 187	-	18 187	13 811
Effets des évolutions de périmètre	3 266	-	3 266	79 666
Variation de la provision pour dépréciation	-	(1 019)	(1 019)	1 086
Écarts de conversion	(21 780)	2 082	(19 698)	(15 353)
AU 31 DÉCEMBRE	369 307	(17 640)	351 667	350 931

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

4.7 Clients et autres créances

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 *
Clients et autres créances	508 742	577 111
Provision pour dépréciation	(6 844)	(5 685)
MONTANT NET	501 898	571 426

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	2017			2016 *
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	577 111	(5 685)	571 426	497 593
Mouvement de BFR	(46 609)	-	(46 609)	62 779
Effets des évolutions de périmètre	(2 885)	-	(2 885)	48 072
Variation de la provision pour dépréciation	-	(1 432)	(1 432)	(107)
Reclassements	-	-	-	(5 685)
Écarts de conversion	(18 875)	273	(18 602)	(31 226)
AU 31 DÉCEMBRE	508 742	(6 844)	501 898	571 426

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

Au 31 décembre 2017, les créances clients nettes non échues représentent 88,2 % du total, celles échues à moins de 60 jours 10,6 %, et celles échues à plus de 60 jours 1,2 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Au 31 décembre 2017, le Groupe a eu recours à de l'affacturage des créances clients pour un montant de 50,8 millions d'euros.

4.8 Impôts différés nets

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2017 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016 *
Au 1^{er} janvier	(307 001)	(202 965)
Effets des évolutions de périmètre	3 033	(116 064)
Variations enregistrées en capitaux propres	12 430	18 755
Variations enregistrées en résultat	46 718	(6 727)
AU 31 DÉCEMBRE	(244 820)	(307 001)

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

En 2016, les effets des évolutions de périmètre comprennent les impôts différés sur les marques revalorisées dans les entités du groupe MOM.

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 *
Fonds de commerce	(27 791)	(34 023)
Immobilisations	(89 628)	(104 406)
Marques et concessions	(140 251)	(195 009)
Instruments financiers dérivés	(4 367)	5 895
Évaluation des titres Unibel	(42 995)	(52 556)
Pensions et autres avantages assimilés	21 262	22 721
Reports déficitaires	25 426	38 897
Autres	13 524	11 481
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(244 820)	(307 001)
Dont :		
Impôts différés Actifs	10 448	34 560
Impôts différés Passifs	(255 268)	(341 561)

* Retraité pour prendre en compte la finalisation en 2017 de l'affectation du prix d'acquisition du groupe MOM.

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.

Le montant des reports déficitaires concerne principalement le Groupe MOM pour 20,1 millions d'euros ainsi que la filiale Fromageries Bel España pour 4,1 millions 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 2017		31 décembre 2016	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	366	66	975	175
> 1 an < 5 ans	1 752	343	2 173	408
Sans limitation	20 233	5 061	30 422	7 564
TOTAL	22 351	5 470	33 570	8 147

Au 31 décembre 2017, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 3,9 millions d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

Les changements de la fiscalité en Espagne au cours des exercices 2014, 2016 et 2017 ont notamment porté sur le plafonnement de la déductibilité des pertes sur exercices antérieurs, en contrepartie 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 2017, 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, 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 2017			Au 31 décembre 2016
		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	<i>Brut</i>	13 014		13 014	(760)
	<i>Effet Impôt</i>	(4 583)		(4 583)	58
Revalorisation des actifs disponibles à la vente	<i>Brut</i>	(9 797)		(9 797)	(11 631)
	<i>Effet Impôt</i>	3 379		3 379	4 008
Limitation des impôts différés sur les titres Unibel	<i>Effet Impôt</i>	6 163		6 163	10 054
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraites	<i>Brut</i>	2 771	180	2 951	(5 319)
	<i>Effet Impôt</i>	(872)	(55)	(927)	1 525
Écarts de conversion		(72 895)	(7 214)	(80 109)	(48 069)
TOTAL		(62 820)	(7 089)	(69 909)	(50 134)

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 2017, 5 068 actions propres ont été distribuées et 1 617 actions propres ont fait l'objet d'un rachat. Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2017 s'élève à 80 197.

Actions gratuites

Le plan d'attribution d'actions gratuites 2015/2017 s'est achevé en juillet 2017 avec l'attribution de 5 264 actions aux bénéficiaires.

Le plan 2016/2019 est en cours et un nouveau plan d'actions gratuites 2017/2020 a été autorisé par le Conseil d'administration du 28 juillet 2017.

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 :

PLANS D'ACTIONS GRATUITES

(en milliers d'euros)	Plan 2015/2017	Plan 2016/2019	Plan 2017/2020	TOTAL
Nombre d'actions attribuées à l'origine	5 442	6 717	5 886	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2017	5 264	5 068	5 886	
Juste valeur de l'action (en euros)	305	489	589	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100 %	81 %	100%	
Période d'acquisition	2 ans	3 ans	3 ans	
Période de conservation	2 ans	0	0	
MONTANT EN CHARGES AU 31 DÉCEMBRE 2017	439	665	546	1 650

4.10 Provisions

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Provisions au 1 ^{er} janvier	26 662	26 281
Effets des évolutions de périmètre	0	12 681
Dotations	2 172	4 616
Reprises utilisées	(2 215)	(5 863)
Reprises non utilisées	(1 250)	(8 788)
Reclassements	0	(1 848)
Écarts de conversion	(161)	(417)
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE	25 208	26 662
<i>Dont part à moins d'un an</i>	6 856	8 202

Les variations des provisions au cours de l'exercice 2017 concernent des risques dont le montant individuel n'excède pas 500 000 euros.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Provisions pour Litiges	3 922	4 171
Provisions pour restructurations	71	460
Provisions pour autres charges	1 125	1 578
Provisions pour autres risques	20 090	20 453
PROVISIONS	25 208	26 662

Le poste « provisions pour autres risques » comprend principalement des provisions à long terme portées au bilan de MOM pour 12,7 millions d'euros.

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, d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, notamment la France, l'Allemagne et les Pays-Bas qui représentent 120 millions d'euros d'engagement, soit 95 % d'un total de 126 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 2017	Totaux 2016
Engagement brut	52 701	47 450	19 468	6 208	125 827	136 906
Juste valeur des actifs de régime	(39 977)	-	-	-	(39 977)	(45 158)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	12 724	47 450	19 468	6 208	85 850	91 748

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 2017	Totaux 2016
Engagement brut au 1^{er} janvier	59 458	50 963	20 285	6 202	136 908	120 908
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	992	3 616	577	1 022	6 206	6 117
Variation de périmètre						5 005
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(7 539)	(2 034)	(473)	(103)	(10 148)	9 175
Écart de conversion	-			(147)	(147)	(41)
Prestations payées sur l'exercice	(210)	(2 722)	(921)	(766)	(4 618)	(4 258)
Cessions/Acquisitions	-	(2 373)	-	-	(2 373)	
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	52 701	47 450	19 468	6 208	125 827	136 906

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 2017	Totaux 2016
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(45 158)	-	-	-	(45 158)	(39 491)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(733)	-	-	-	(733)	(939)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	7 197	-	-	-	7 197	(3 856)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	52	-	-	-	52	52
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	210	-	-		210	453
Cotisations versées aux fonds	(1 545)	-	-		(1 545)	(1 377)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(39 977)	-	-	-	(39 977)	(45 158)

En 2017, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 5,5 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2017	Totaux 2016
Coût des services rendus au cours de l'exercice	55	3 032	257	874	4 219	3 639
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	951	803	320	120	2 194	2 867
Coût des services passés suite à une modification de régime	-	87	-	-	87	(103)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	52	-	-	-	52	52
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(14)	(306)	-	27	(293)	(285)
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	1 044	3 616	577	1 022	6 258	6 169
Revenu financier sur les actifs de couverture	(733)	-	-	-	(733)	(939)
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	310	3 616	577	1 022	5 525	5 230

Aux Pays-Bas, 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 ont été remplacés par un

régime à cotisations définies au 1^{er} 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.

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 2017	Totaux 2016
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(6 374)	(591)	(157)	(7)	(7 128)	(7 588)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques	80	-	-	-	80	87
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	(1 245)	(1 443)	(316)	(96)	(3 100)	16 675
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(7 539)	(2 034)	(473)	(103)	(10 148)	9 175
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	7 197	-	-	-	7 197	(3 856)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	(342)	(2 034)	(473)	(103)	(2 951)	5 319

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les principales hypothèses utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires, le taux de rotation du personnel et l'hypothèse de mortalité.

En Europe, les prestations futures probabilisées sont ramenées à leur valeur actuelle en utilisant des taux appropriés pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont déterminés par référence au taux de rendement des obligations émises par les entreprises de notation AA de même maturité que les engagements

Hypothèses pondérées par l'engagement	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Taux d'actualisation (pondéré)	1,75 %	1,64 %
Taux d'augmentation des salaires (pondéré)	2,54 %	2,52 %
Duration (pondéré)	18,0	18,3

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 2017 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 2017	20 %	- 15 %

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, à l'exception des salariés de MBMA et de Materne qui dépendent de la convention collective Nationale des Industries de Produits Alimentaires Élaborés. Les deux conventions prévoient 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). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

Les droits des régimes d'indemnités de fin de carrière et médailles du travail ont été modifiés aux cours de l'exercice 2017. L'impact de ces modifications est enregistré dans la charge.

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 cotisations définies). 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.

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 fond 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 40,0 millions d'euros à fin 2017, contre 45,2 millions d'euros à fin 2016.

4.12 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Subventions d'investissements	19 796	23 420
Dettes au personnel	23 178	25 670
Autres	3 703	2 839
TOTAL	46 677	51 929

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)	2017	2016
Au 1 ^{er} janvier	683 836	555 003
Effets des évolutions de périmètre	63	102 390
Mouvement de BFR	16 567	47 645
Reclassements	6	201
Écarts de conversion	(20 827)	(21 403)
AU 31 DÉCEMBRE	679 645	683 836

4.14 Endettement financier net

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunt obligataire	637 232	159 671
Emprunts auprès des établissements de crédit	245 379	452 923
Participation des salariés	9 746	12 731
Options de vente des minoritaires	20 367	21 488
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	912 724	646 813
Dettes sur location financement	477	1 186
TOTAL DES DETTES À LONG TERME	913 201	647 999
Emprunts auprès des établissements de crédit	25 741	10 230
Participation des salariés	3 360	1 827
Billets de trésorerie	39 979	245 943
Autres emprunts et dettes	35 718	20 493
Comptes courants passif	82 108	65 969
Emprunts et dettes financières	186 906	344 462
Dettes sur location financement	551	501
TOTAL DES DETTES À COURT TERME	187 457	344 963
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 100 658	992 962
Concours bancaires et intérêts courus s/trésorerie	1 991	9 519
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(470 209)	(314 380)
DISPONIBILITÉS NETTES	(468 218)	(304 861)
Comptes courants actif	(55)	(125)
TOTAL DETTE NETTE	632 385	687 976

Les principales opérations de financement de l'exercice 2017 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les options de vente des actionnaires minoritaires de la société marocaine Safilait, incluses dans les dettes à long terme ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les comptes courants passifs concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 80,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 64,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (voir Note 8.2).

ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en milliers d'euros)	2019	2020	2021	2022	2023 et plus	Total
Emprunt obligataire	139 803				497 429	637 232
Emprunts auprès des établissements de crédit	17 594	45 532	32 983	36 696	112 574	245 379
Dettes sur location financement	346	131	-	-	-	477
Participation des salariés	2 671	2 740	2 841	1 494		9 746
Options de vente des minoritaires			20 367			20 367
TOTAL DES DETTES À LONG TERME	160 414	48 403	56 191	38 190	610 003	913 201

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⁽¹⁾ du Groupe au 31 décembre 2017 est passive de 632,4 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 auprès de ses banques et d'investisseurs.

Au cours du premier semestre 2017, le Groupe a restructuré sa dette financière, avec :

- l'émission d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 1,50 % et venant à échéance avril 2024 ;
- le remboursement anticipé de *Term Loans* Schuldschein, pour un capital de 100 millions de dollars et 77 millions d'euros ;
- la réduction de son encours de billets de trésorerie, de 246 millions d'euros à 40 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées à maturité 2022 de 520 millions d'euros d'une part et de 300 millions d'euros d'autre part. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 40 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, 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 ;
- le nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- deux *Terms Loans* amortissables de 100 millions d'euros et 100 millions de dollars à maturité 2023 ;
- un financement sur le marché du Schuldschein, comportant 47 millions d'euros à maturité comprise entre 2018 et 2023 et 7,5 millions de dollars à échéance juin 2018.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2017 d'un volant de trésorerie et équivalents de trésorerie au niveau de Fromageries Bel pour un montant de 468,2 millions d'euros, dont 407,9 millions d'euros au niveau de la société Fromageries Bel.

La société Fromageries Bel s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué et prêts à terme, son Euro PP et le Schuldschein 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 (L'EBITDA étant défini comme le résultat opérationnel courant majoré des dotations et reprises de provisions et aux amortissements, imputées au résultat opérationnel courant). Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2017, ce ratio s'élève à 1,92 contre 1,53 au 31 décembre 2016.

De plus, la ligne de crédit de 520 millions d'euros intègre désormais des objectifs environnementaux et sociaux en lien avec la stratégie de développement durable du Groupe (voir chapitre 3.4).

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 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.

Pour information, la trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève à 38 millions d'euros au 31 décembre 2017 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

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, de dépôts à terme ou de soldes bancaire.

4.15.3 Gestion du risque 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

(1) La dette financière nette est définie dans la Note 4.14 de l'Annexe aux comptes consolidés; elle est constituée des dettes financières à long et court termes, des passifs de location financement à long et court termes, des concours bancaires courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

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 profitabilité 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 2017, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2019. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2017 et 2018 sont attendus sur 2018 et impacteront les résultats des exercices 2018.

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.

Valorisation des couvertures contractées par le Groupe Bel

SITUATION COMPARATIVE DES POSITIONS DE CHANGE, DE TAUX ET DE MATIÈRES PREMIÈRES

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017				Au 31 décembre 2016			
	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change								
Termes sur transactions opérationnelles	3 434	1 992	-	5 426	(2 892)	(1 016)	-	(3 908)
Options sur transactions opérationnelles	9 118	197	1 329	10 644	(986)	(304)	(806)	(2 096)
Termes sur dividendes	(52)	-	-	(52)	(1 070)	-	-	(1 070)
Swaps sur financements	-	-	(399)	(399)	-	-	174	174
Autres opérations	-	-	(130)	(130)	-	-	(63)	(63)
Total portefeuille lié au change	12 500	2 189	800	15 489	(4 948)	(1 320)	(695)	(6 963)
Total portefeuille lié au taux	1 477	-	-	1 477	1 006	-	-	1 006
Total portefeuille Fromageries Bel	13 977	2 189	800	16 966	(3 942)	(1 320)	(695)	(5 957)
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières								
Risque matières premières	(2 099)		(46)	(2 145)	1 964		1 333	3 297
TOTAL GROUPE BEL				14 821				(2 660)

Au 31 décembre 2017, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017						Au 31 décembre 2016				
	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
PORTFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE CHANGE											
1. TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat à terme	EUR GBP	18 500	67	2		69	16 500	175	(159)		16
Vente à terme	EUR PLN	33 000	643	186		829	22 000	(130)	(49)		(179)
Achat à terme	EUR USD	92 541	1 698	1 606		3 304	105 834	(3 519)	(894)		(4 413)
Achat à terme	Autres	49 052	1 026	360		1 386	30 423	604	116		720
Vente à terme	Autres	1 900		(162)		(162)	13 948	(22)	(30)		(52)
Termes sur transactions opérationnelles			3 434	1 992	-	5 426		(2 892)	(1 016)	-	(3 908)
2. OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat de call	EUR GBP	71 000	425		655	1 080	70 000	31		1 388	1 419
Vente de put	EUR GBP	49 600	(14)		(407)	(421)	45 100	(9)		(572)	(581)
Achat de put	EUR PLN	36 000	614		389	1 003	32 000			203	203
Vente de call	EUR PLN	25 750			(138)	(138)	18 700	(61)		(253)	(314)
Achat de call	EUR USD	137 263	6 747		775	7 522	152 072			407	407
Vente de put	EUR USD	95 345			(226)	(226)	114 585	(1 061)	(288)	(2 122)	(3 471)
Achat de call	Autres	59 081	1 405	197	449	2 051	45 512	213		453	666
Vente de put	Autres	33 784	(59)		(168)	(227)	21 019	(99)	(16)	(310)	(425)
Options sur transactions opérationnelles			9 118	197	1 329	10 644		(986)	(304)	(806)	(2 096)
3. TERMES VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS OU DES OPÉRATIONS SUR TITRES											
Achat à terme	EUR GBP	1 500	(52)			(52)					
Achat à terme	EUR USD					-	14 278	(1 050)			(1 050)
Vente à terme	Autres					-	1 000	(20)			(20)
Termes sur dividendes			(52)	-	-	(52)		(1 070)	-	-	(1 070)
4. SWAPS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS EN DEVISE											
Swap vendeur à terme	EUR GBP	10 127			15	15	-				-
Swap acheteur à terme	EUR PLN	7 717			(31)	(31)	1 631			(1)	(1)
Swap vendeur à terme	EUR USD	65 343			(389)	(389)	59 141			116	116
Swap vendeur à terme	Autres	7 312			(5)	(5)	7 549			(10)	(10)
Swap acheteur à terme	Autres	4 275			11	11	5 899			69	69
Swaps sur financements			-	-	(399)	(399)		-	-	174	174
5. AUTRES OPÉRATIONS NE RENTRANT PAS DANS LA CATÉGORIE D'OPÉRATIONS DE COUVERTURE											
Vente de call	EUR GBP	11 500			(44)	(44)	8 000			(53)	(53)
Vente de call	EUR USD	8 000			(66)	(66)	-				-
Vente de call	Autres	3 126			(20)	(20)	2 571			(10)	(10)
Autres opérations			-	-	(130)	(130)		-	-	(63)	(63)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE			12 500	2 189	800	15 489		(4 948)	(1 320)	(695)	(6 963)

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples :

- achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD ;
- achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP ;
- swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme.

Au 31 décembre 2017, 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 12,5 millions d'euros, contre une valeur négative de 5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 baisse de 1 % du cours EUR/USD, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact positif de 2,2 millions d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une baisse de 1 % du cours EUR/GBP, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact positif de 0,8 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une hausse de 1 % du cours EUR/PLN, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact positif de 0,7 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2017, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2018 (réalisé et à venir) 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.

Les éléments ci-dessus sont présentés en comptabilité de couvertures selon la norme IAS 39. Au 1^{er} janvier 2018, l'impact de première application de la norme IFRS 9 sur les couvertures liées au risque de change consistera en un reclassement de la variation de la valeur temps des options en « Cash Flow Hedge » du portefeuille actif au 1^{er} janvier 2018, de réserves vers le résultat global recyclable, pour un montant estimé à - 1,7 million d'euros. L'impact est non significatif pour les autres types de couvertures.

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 2017, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017						Au 31 décembre 2016				
	Devise	Enga- gement	Capi- taux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat finan- cier	Valeur de mar- ché	Enga- gement	Capi- taux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat finan- cier	Valeur de mar- ché
Portefeuille lié au risque de taux											
Swap emprunteur taux fixe	EUR	100 000	(236)			(236)	100 000	(542)			(542)
Swap emprunteur taux fixe	USD	83 382	1 713			1 713	123 328	1 548			1 548
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			1 477	-	-	1 477		1 006	-	-	1 006

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable du Groupe.

(en millions)		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Swaps de taux	EUR	100	95	85	70	50	-
Swaps de taux	USD	100	95	85	70	50	-

Une hausse de taux de 1 %, sur toute la courbe de taux aurait un impact positif sur les capitaux propres du Groupe de 7 millions d'euros, sur une base annuelle.

Une baisse de taux de 1 %, sur toute la courbe de taux aurait un impact négatif sur les capitaux propres du Groupe de 5,1 millions d'euros, sur une base annuelle.

ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT PAR NATURE, ÉCHÉANCE ET NATURE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017

Échéance (en milliers d'euros)	Dettes financières brutes			Impact 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
2018	(48 927)	(138 530)	(187 457)			-	(48 927)	(138 530)	(187 457)
2019	(147 105)	(13 309)	(160 414)	(9 169)	9 169	-	(156 274)	(4 140)	(160 414)
2020	(27 325)	(21 078)	(48 403)	(18 338)	18 338	-	(45 663)	(2 740)	(48 403)
2021	(25 843)	(30 348)	(56 191)	(27 507)	27 507	-	(53 350)	(2 841)	(56 191)
2022	(19)	(38 171)	(38 190)	(36 677)	36 677	-	(36 696)	(1 494)	(38 190)
2023	(19 979)	(91 691)	(111 670)	(91 691)	91 691	-	(111 670)	-	(111 670)
2024	(497 918)	-	(497 918)			-	(497 918)	-	(497 918)
2025	(77)	-	(77)			-	(77)	-	(77)
2026	(77)	-	(77)			-	(77)	-	(77)
2027	(77)	-	(77)			-	(77)	-	(77)
2028	(77)	-	(77)			-	(77)	-	(77)
2029	(77)	-	(77)			-	(77)	-	(77)
2030	(30)	-	(30)			-	(30)	-	(30)
TOTAL	(767 531)	(333 127)	(1 100 658)	(183 382)	183 382	-	(950 913)	(149 745)	(1 100 658)

Les billets de trésorerie sont émis à taux fixe, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

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 principalement 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 calcul de la DVA (*Debt Value Adjustment*) et de la CVA (*Credit Value Adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux est non significative au 31 décembre 2017.

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 2017, Bel Brands et Bel USA avaient les positions suivantes :

Type d'opérations	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)
CME CLASS III MILK				
Achat de Future ⁽¹⁾	622	(1 475)	516	1 230
Achat de Call	475	86	876	1 532
Vente de Put	277	(293)	480	(93)
TOTAL CME CLASS III MILK		(1 682)		2 669
CME CASH SETTLED CHEESE				
Achat de Future ⁽¹⁾	239	(423)	252	241
Achat de Call	288	122	306	464
Vente de Put	216	(162)	270	(77)
TOTAL CME CASH SETTLED CHEESE		(463)		628
TOTAL		(2 145)		3 297

(1) Achat de Future : équivalent à des opérations de gré à gré ou listées.

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

2 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre une valeur positive de 1,9 million au 31 décembre 2016.

4.15.7 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

Classification IFRS 7 (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017				Au 31 décembre 2016			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés de change		15 489		15 489		(6 963)		(6 963)
Dérivés de taux		1 478		1 478		1 006		1 006
Dérivés matières premières	(2 145)			(2 145)	3 297			3 297
TOTAL DÉRIVÉS	(2 145)	16 967	-	14 822	3 297	(5 957)	-	(2 660)
Valeurs mobilières de placement	160 455			160 455	124 074			124 074
TOTAL	158 310	16 967	-	175 277	127 371	(5 957)	-	121 414

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	2017	2016
Variation des stocks et des provisions	4.6	(25 975)	(14 897)
Variation des créances clients et autres créances	4.7	48 042	(62 672)
Variation des fournisseurs et autres dettes		9 235	51 720
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES		31 302	(25 849)

Le rapprochement avec les variations du poste « fournisseurs et autres dettes » au bilan est le suivant :

FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en milliers d'euros)	Note	2017	2016
Mouvements de BFR	4.13	16 567	47 645
Retraitements des fournisseurs d'immobilisations		(8 183)	6 030
Variation de juste valeur des instruments de couvertures		851	(1 955)
VARIATION DES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES		9 235	51 720

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 en France, en Iran et en Algérie (voir Notes 4.2 et 4.3).

5.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

5.3.1 Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre

Le poste variation des comptes courants avec les entités hors périmètre s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Variation des comptes courants avec :		
Unibel	16 346	10 961
Autres sociétés non consolidées	(137)	114
TOTAL	16 209	11 075

5.3.2 Variation de l'endettement

(en milliers d'euros)	Émissions	Remboursements	
Dette brute au 31 décembre 2016 (voir Note 4.14)			992 962
dont :			
Emprunt obligataire	497 545		
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 015	(192 010)	
Billets de trésorerie		(205 948)	
Participation des salariés	10 529	(11 961)	
Autres emprunts et dettes	6 539	(12 322)	
VARIATIONS DE L'EXERCICE DE LA DETTE BRUTE	518 628	(422 241)	96 387
Autres variations de financement			14 359
Dettes sur location financement			(659)
Comptes courants passif			16 139
Options de vente des minoritaires			(1 121)
Effets des conversions			(3 132)
Effets de périmètre			82
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017 (voir Note 4.14)			1 100 658

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)	2017	2016
Engagements donnés	179 477	185 399
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	22 355	23 780
Garanties financières données	16 085	17 644
Autres	6 270	6 136
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	157 122	161 619
Commandes d'immobilisations	37 976	27 930
Contrats de locations simples	117 163	130 921
à moins d'un an	22 108	26 122
entre un et cinq ans	52 107	54 934
à plus de cinq ans	42 948	49 865
Autres	1 983	2 768

(en milliers d'euros)	2017	2016
Engagements reçus	853 160	848 419
Engagements hors bilan reçus au financement de la Société	820 000	820 000
Lignes de crédit reçues et non utilisées	820 000	820 000
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	33 160	28 419
Garanties financières reçues	24 721	26 494
Autres	8 439	1 925

Les garanties financières données correspondent notamment à deux garanties données par Fromageries Bel d'un montant total de 10,1 millions d'euros pour couvrir un *Credit Facility Agreement* en faveur des 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 années suivantes. Cet engagement s'élève à 62,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 66,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En décembre 2017, Fromageries Bel SA a signé avec l'association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO) un accord qui prévoit :

- la garantie d'un prix de référence moyen annuel pour toute l'année 2018 pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO, fixé à 350 euros pour 1 000 litres ;

- le déploiement par l'ensemble des producteurs de l'APBO de pratiques d'élevage différenciantes parmi lesquelles une alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers et la mise en valeur du pâturage (engagement de 150 jours par an minimum) ;

- la rémunération de ces pratiques différenciantes sous forme de primes mensuelles pour un montant total de 21 € les 1 000 litres.

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 2017.

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.

NOTE 8 Parties liées**8.1 Avantages aux dirigeants**

(en milliers d'euros)	2017	2016
Rémunérations et avantages en nature	5 677	6 295
Jetons de présence	207	250
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	5 884	6 545
Actions gratuites	1 220	1 091
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	1 220	1 091

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif.

8.2 Relations avec les parties liées

(en milliers d'euros)	2017	2016
Montant des transactions	24 199	24 950
dont Unibel	6 467	7 699
dont autres sociétés non consolidées	17 732	17 251
Créances associées	120	3 396
Dettes et comptes courants associés	83 746	69 314
dont Unibel	80 493	65 441
dont autres sociétés non consolidées	3 253	3 873
Titres Unibel	174 775	184 608

Au 31 décembre 2017, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,5 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 6 millions de frais de personnel refacturés à Fromageries Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 17,7 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, etc.) à Fromageries Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 80,5 millions

d'euros en compte courant, contre 64,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (voir Note 4.14).

Les créances associées avec les parties liées concernaient au 31 décembre 2016 principalement les créances de Fromageries Bel vis-à-vis de Bel Cheese Korea, entité consolidée du Groupe en 2017.

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2017, pour un montant de 174,8 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

Sociétés	Pays	2017		2016	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Par intégration globale					
Fromageries Bel	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Fromageries Picon	France	99,99	99,99	99,99	99,99
Fromageries Bel Production France	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SAS FR	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SICOPA	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOFICO	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOPAIC	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Boursin SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Newton Holding	France	68,06	74,80	68,06	74,80
MBMA Holding SAS	France	68,06	74,80	68,06	74,80
MBMA SAS	France	68,06	74,80	68,06	74,80
MOM SAS	France	-	-	68,06	74,80
MOM P2	France	-	-	68,06	74,80
Mont Blanc SAS	France	68,06	74,80	68,06	74,80
Materne SAS	France	68,06	74,80	68,06	74,80
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Deutschland	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne Canada	Canada	68,06	74,80	68,06	74,80
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	100,00	-	-
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Americas	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne North America Corp.	États-Unis	68,06	74,80	68,06	74,80
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00

Sociétés	Pays	2017		2016	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh	Iran	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Italia Spa	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Japon	Japon	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	67,99	67,99	67,99
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Africa	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Safilait	Maroc	70,48	60,88	70,48	60,88
Bel Nederland	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Royal Bel Leerdammer	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00
Syraren Bel Slovensko AS	Slovaquie	99,88	99,88	99,88	99,88
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syrie	Syrie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syry Cesko	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	96,92	96,92	96,92	96,92
Bel Shostka Service	Ukraine	99,89	96,81	99,89	96,81
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Quesos Bel Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00	100,00	100,00
Queijo Bel Brasil	Brésil	95,00	95,00	95,00	95,00

NOTE 11 Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leur réseau

(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	208	268	56 %	72 %	213	267	53 %	73 %
Filiales intégrées globalement	123	66	33 %	18 %	158	77	39 %	21 %
SOUS-TOTAL	331	334	89 %	89 %	371	344	93 %	94 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	40	40	11 %	11 %	29	18	7 %	5 %
Filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	3	0 %	1 %
SOUS-TOTAL	40	40	11 %	11 %	29	21	7 %	6 %
TOTAL	370	374	100 %	100 %	399	365	100 %	100 %

Les services autres que la certification des comptes recouvrent principalement des attestations concernant les covenants et les subventions ainsi que la vérification des informations RSE.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2017

**A l'Assemblée Générale des Actionnaires
de la société Fromageries Bel S.A,**

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Fromageries Bel SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne,

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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments des comptes pris isolément.

FINALISATION DE L'AFFECTATION DU PRIX D'ACQUISITION DU GROUPE MOM

Notes 4.1 « Ecart d'acquisition » et 4.2 « Autres immobilisations incorporelles »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le 15 décembre 2016, Fromageries Bel (le « Groupe ») a finalisé l'acquisition (majoritaire) du groupe MOM au travers de sa filiale Newton Holding pour un montant, net de dettes, de 550 M€.</p> <p>L'affectation du prix d'acquisition aux actifs et passifs acquis a été effectuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, avec l'aide d'experts indépendants. Les principales composantes de cette évaluation correspondent à l'identification des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> des marques pour un montant brut total de 374,9 M€, soit 251 M€ net de 123,9 M€ d'impôts différés passifs ; des impôts différés actifs pour 32,6 M€ correspondant au stock de déficits reportable de la filiale américaine de MOM ; d'un goodwill résiduel d'un montant de 383,9 M€ (pour un montant non alloué de 648,5 M€ au décembre 2016). <p>L'affectation définitive du prix d'acquisition est considérée comme un point clé de l'audit eu égard à la matérialité de cette opération pour le Groupe et parce que la direction est amenée à exercer un certain nombre de jugements pour identifier les actifs acquis et passifs repris à comptabiliser et pour les évaluer, s'agissant en particulier des hypothèses retenues pour l'évaluation des marques et des impôts différés actifs liés aux déficits reportables disponibles.</p>	<p>Concernant l'évaluation des marques acquises :</p> <ul style="list-style-type: none"> nous avons échangé avec l'expert indépendant sur le périmètre de ses travaux, la méthodologie d'évaluation utilisée et les principales hypothèses retenues sur chacune des marques, nous avons apprécié la pertinence de la méthode de valorisation avec l'appui de nos propres spécialistes ; nous avons corroboré les hypothèses de croissance retenues dans les plans d'affaires sous-tendant la valorisation des marques avec les prévisions de croissance attendues et la stratégie du Groupe. <p>Concernant l'évaluation des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables de la filiale américaine, le Groupe a mandaté un expert indépendant pour valider les bases de déficits reportables disponibles ainsi que la possibilité pour la société de les utiliser sans limitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> nous avons examiné ce rapport avec l'appui de nos spécialistes aux Etats-Unis afin notamment d'apprécier la pertinence des analyses concernant les modalités d'utilisation de ces déficits ; nous avons rapproché les prévisions de résultat de la filiale sur les cinq prochaines années avec le plan d'affaire élaboré dans le cadre de l'acquisition pour apprécier sa capacité à utiliser ces déficits activés dans un horizon de temps raisonnable.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Notes 4.1 « Ecart d'acquisition »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les écarts d'acquisition représentent 792 M€ au 31 décembre 2017, dont 383,9 M€ se rapportant au groupe MOM acquis fin 2016.</p> <p>Les tests de dépréciation effectués par la direction sur les goodwill de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par le Groupe intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> les flux de trésorerie futurs ; les taux d'actualisation (WACC) et les taux de croissance à long terme utilisés pour la projection de ces flux. <p>En conséquence, une variation dans ces hypothèses est susceptible de modifier la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition.</p> <p>Nous avons donc considéré que les écarts d'acquisition constituaient un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de pertes de valeur réalisés par le Groupe.</p> <p>Nous avons réalisé les procédures suivantes, sur les tests de dépréciation de chacune des UGT :</p> <ul style="list-style-type: none"> nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les derniers business plans approuvés par la direction ; nous avons analysé la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique de performance du Groupe et/ou des UGT concernées ; nous avons conforté le caractère raisonnable des hypothèses d'activités clés (notamment les perspectives futures de croissance) et du taux de croissance perpétuelle auprès des contrôleurs financiers de zone, notamment au regard de l'évolution i) du contexte de consommation des principaux marchés sur lesquels le groupe est présent, ii) des facteurs contribuant à la formation du prix des principales composantes des coûts de production (lait, matière grasse, pommes) et iii) des conditions de négociation des prix de vente auprès des principaux réseaux de distribution ; nous avons apprécié, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le modèle de valorisation et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché ; nous avons examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction à la lumière de nos propres calculs de sensibilité.

Vérification des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Fromageries Bel par les Assemblées générales du 25 juin 1998 pour Deloitte & Associés et du 12 mai 2010 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2017, Deloitte & Associés était dans la 26ème année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 8ème année de sa mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité. Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci

proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son

rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine le 23 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

Pour Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe

5.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2017

Comptes de résultat comparés au 31 décembre 2017

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		114 499	119 530
Production vendue			
• ventes		1 162 174	1 224 982
• travaux			
• prestations de services			
• produits des activités annexes		41 176	40 613
TOTAL PRODUCTION VENDUE		1 203 350	1 265 595
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 703 803)	3	1 317 849	1 385 125
Production stockée			
• en-cours de production de biens			
• en-cours de production de services		(1 565)	(5 393)
• produits		14 263	11 903
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		12 698	6 510
Production immobilisée		5 568	7 218
Subventions d'exploitation		20	147
Reprises sur provisions (et amortissements)		3 226	5 212
Transferts de charges	4	22 758	24 471
Autres produits		98 776	86 850
TOTAL I		1 460 895	1 515 533
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
• achats de marchandises		71 063	69 215
• variation des stocks de marchandises		10 756	11 829
TOTAL COÛT D'ACHAT MARCHANDISES VENDUES		81 819	81 044
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
• achats stockés d'approvisionnements			
<i>matières premières</i>		6	0
<i>autres approvisionnements</i>		2 077	1 608
• variation des stocks d'approvisionnements		(43)	134
• achats de sous-traitance		761 267	718 021
• achats non stockés de matières et fournitures		1 947	2 204
• services extérieurs			
<i>personnel extérieur</i>	5	13 125	12 412
<i>loyers en crédit bail</i>			
<i>autres</i>		452 295	512 247
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 230 674	1 246 626

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
Impôts, taxes et versements assimilés			
• sur rémunérations		3 555	3 159
• autres		8 781	11 238
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		12 336	14 397
Charges de personnel			
• salaires et traitements		79 051	78 795
• charges sociales		33 890	34 501
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	112 941	113 296
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• sur immobilisations : dotations aux amortissements		10 850	12 845
• sur immobilisations : dotations aux provisions		38	
• sur actif circulant : dotations aux provisions		68	449
• pour risques et charges : dotations aux provisions		1 873	1 214
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		12 829	14 508
Autres charges		11 976	6 184
TOTAL II		1 462 575	1 476 055
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		(1 680)	39 478
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		145 343	86 780
D'autres valeurs mobilières et créances de l'Actif immobilisé		1	1
Autres intérêts et produits assimilés		1 035	1 416
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		14 697	6 530
Différences positives de change		65 623	112 649
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		308	375
TOTAL V		227 007	207 751
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		754	11 094
Intérêts et charges assimilées		29 129	17 980
Différences négatives de change		63 373	113 072
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement		87	2
TOTAL VI		93 343	142 148
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	6	133 664	65 603
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I-II+III-IV+V-VI)		131 985	105 081

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		1 238	675
Sur opérations en capital			
• produits des cessions d'éléments d'actif		938	3 247
• subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice		212	251
• autres		2	
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		1 152	3 498
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		7 566	22 856
TOTAL VII		9 956	27 029
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		5 737	9 582
Sur opérations en capital			
• valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		1 004	416
• autres		600	575
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		1 604	991
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• dotations aux provisions réglementées		10 568	8 200
• dotations aux amortissements et aux autres provisions		6 623	1 075
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		17 191	9 276
TOTAL VIII		24 532	19 848
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	7	(14 576)	7 181
Participation des salariés aux résultats (IX)		2 246	2 886
Impôts sur les bénéfices (X)	8	(18 239)	7 655
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII) (XI)		1 697 858	1 750 313
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X) (XII)		1 564 456	1 648 592
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		133 402	101 721

Bilans comparés au 31 décembre 2017

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	2017			2016 Net
		Brut	Amortissements et provisions	Net	
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires		84 960	70 921	14 039	15 488
Fonds commercial ^(a)		221 533		221 533	221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		12 288		12 288	10 348
		318 781	70 921	247 860	247 369
Immobilisations corporelles					
Terrains		786	521	265	324
Compte d'ordre					
Constructions		24 393	10 416	13 977	15 701
Installations techniques, matériel et outillages industriels		46 591	33 897	12 694	15 282
Autres		7 451	4 455	2 996	3 600
Immobilisations corporelles en cours		4 025	14	4 011	2 426
Avances et acomptes		13		13	36
		83 259	49 303	33 956	37 369
Immobilisations financières ^(b)					
Participations		1 201 616	17 713	1 183 903	1 183 902
Créances rattachées à des participations		674 020	796	673 224	628 894
Autres titres immobilisés		5 141		5 141	5 922
Prêts		6 435	1	6 434	6 757
Autres		22 046		22 046	22 888
		1 909 258	18 510	1 890 748	1 848 363
TOTAL I	9	2 311 298	138 734	2 172 564	2 133 101
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et en-cours					
Matières premières et autres approvisionnements		1 093	17	1 076	954
En-cours de production [biens et services]		979		979	2 544
Produits intermédiaires et finis		17 650	58	17 592	15 061
Marchandises		1 894	10	1 884	865
		21 616	85	21 531	19 424
Avances et acomptes versés sur commandes		251		251	784
Créances d'exploitation ^(c)					
Créances clients et comptes rattachés		199 533	1 090	198 443	237 329
Autres	10	30 188		30 188	26 027
		229 721	1 090	228 631	263 356

(en milliers d'euros)	Notes	2017			2016 Net
		Brut	Amortissements et provisions	Net	
Créances diverses ^(a)	11	83 997	1 000	82 997	30 151
Capital souscrit, appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement	12	157 614		157 614	98 181
Instruments de trésorerie	13	24 723		24 723	7 400
Disponibilités		250 674		250 674	110 339
Charges constatées d'avance et compte d'attente ^(c)	14	4 354		4 354	11 501
TOTAL II		772 950	2 175	770 775	541 136
Charges à répartir sur plusieurs exercices III					
Primes de remboursement des emprunts IV		2 571		2 571	
Écarts de conversion Actif V	15	13 015		13 015	1 662
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		3 099 834	140 909	2 958 925	2 675 900
(a) Dont droit au bail					
(b) Dont à moins d'un an (brut)				674 402	642 942
(c) Dont à plus d'un an (brut)				472	906

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital (dont versé : 10 308)	17	10 308	10 308
Primes d'émission, de fusion, d'apport		22 106	22 106
Écarts de réévaluation		56	59
Réserves :			
• Réserve légale		1 099	1 099
• Réserves réglementées		168	168
• Autres		487 657	487 657
Report à nouveau		376 427	340 895
Résultat de l'exercice		133 402	101 721
Subventions d'investissement		416	616
Provisions réglementées	18	40 989	37 180
TOTAL I	19	1 072 628	1 001 809
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		10 296	5 557
Provisions pour charges		3 290	5 060
TOTAL II	20	13 586	10 617
DETTES ^(a)			
Dettes financières			
• Emprunts obligataires convertibles			
• Autres emprunts obligataires	21	665 457	160 156
• Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit ^(b)	22	237 858	425 986
• Emprunts et dettes financières divers	23	300 710	497 620
		1 204 025	1 083 762
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS		96	90
Dettes d'exploitation			
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés		223 691	198 301
• Dettes fiscales et sociales		39 587	38 846
• Autres	24	31 795	27 373
		295 073	264 520
Dettes diverses			
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		3 938	2 252
• Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			1 489
• Autres	25	333 618	299 042
		337 556	302 783
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	13	5 223	10 214
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE	26	16 968	0
TOTAL III		1 858 941	1 661 369
Écarts de conversion Passif IV	15	13 770	2 104
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		2 958 925	2 675 900
(a) Dont à plus d'un an		956 073	597 594
Dont à moins d'un an		880 677	1 053 561
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		356	4 203

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	171	NOTE 19	Variation des capitaux propres	184
NOTE 2	Faits marquants (exercice 2017)	174	NOTE 20	Provisions pour risques et charges	184
NOTE 3	Chiffre d'affaires	174	NOTE 21	Autres emprunts obligataires	185
NOTE 4	Transferts de charges	175	NOTE 22	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	185
NOTE 5	Rémunérations et effectifs	175	NOTE 23	Emprunts et dettes financières divers	185
NOTE 6	Résultat financier	176	NOTE 24	Autres dettes d'exploitation	185
NOTE 7	Résultat exceptionnel	176	NOTE 25	Autres dettes diverses	185
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	176	NOTE 26	Produits constatés d'avance et compte d'attente	186
NOTE 9	Actif immobilisé (exercice 2017)	178	NOTE 27	Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	186
NOTE 10	Autres créances d'exploitation	179	NOTE 28	Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	186
NOTE 11	Créances diverses	179	NOTE 29	Engagements financiers	187
NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	180	NOTE 30	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	192
NOTE 13	Instruments de trésorerie	180	NOTE 31	Événements postérieurs à la clôture	193
NOTE 14	Charges constatées d'avance	181			
NOTE 15	Écarts de conversion	181			
NOTE 16	Provisions pour dépréciation	182			
NOTE 17	Capital	183			
NOTE 18	Provisions réglementées	183			

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 des 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 ;
- le fonds commercial.

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 dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1^{er} 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 5 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 5 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 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 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.

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 couvert 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 dégagée 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.

En application de la norme ANC 2015-05 consacrée aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicables aux sociétés commerciales et industrielles pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, les gains et pertes de change relatifs aux créances/dettes commerciales sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation pour respectivement 6,7 M€ et 8,1 M€.

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, SASFR, 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.

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 », présentées en charges d'exploitation.

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 2 Faits marquants (exercice 2017)

Le 18 avril 2017, le Groupe a finalisé avec succès un placement obligataire de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 1,50 % et venant à échéance en avril 2024. Le produit de

cette émission a vocation à couvrir les besoins généraux de Fromageries Bel et potentiellement refinancer une partie de la dette existante.

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)	2017	2016
France	614 046	630 886
Autres pays d'Europe	324 679	331 418
Reste du monde	379 124	422 821
TOTAL	1 317 849	1 385 125

Le chiffre d'affaires est en baisse de 4,86 % (baisse de 3,42 % en 2016) 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 diminution de 4,64 % (diminution de 3,62 % en 2016).

NOTE 4 Transferts de charges

Les transferts de charges d'un montant global de 22 758 milliers d'euros, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 13 560 milliers d'euros, de frais liés

aux personnels et expatriés pour 4 668 milliers d'euros ainsi que de frais non affectables pour 2 149 milliers d'euros.

NOTE 5 Rémunérations et effectifs**RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

(en milliers d'euros)	2017	2016
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	211	249

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel, ces coûts sont refacturés à FBSA et s'élèvent pour l'année 2017 à 3 208 milliers d'euros.

EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'entreprise	
	2017	2016	2017	2016
Cadres	652	647	0	0
Agents de maîtrise et techniciens	294	283	5	7
Employés	78	75	2	2
Ouvriers	0	0	0	0
TOTAL	1 024	1 005	7	9

CICE

Un produit de CICE d'un montant de 843 milliers d'euros a été comptabilisé sur l'exercice, positionné en diminution des charges de personnel.

Le CICE est principalement affecté à des investissements en matière de recherche et d'innovation produit, ainsi qu'à des programmes de formation.

NOTE 6 Résultat financier

Le résultat financier s'explique par :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Dividendes	111 071	85 204
Revenus des créances rattachées à participation ^(a)	34 272	1 576
Autres revenus	1	1
Produits de cession de valeurs mobilières	221	373
Provisions (et reprises) pour risques de change	1 026	720
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres ^(b)	10 947	(9 603)
Produits/charges d'intérêt	(26 124)	(12 245)
Gains/Pertes de change	2 250	(424)
TOTAL	133 664	65 602

(a) Revenus des créances rattachées à participation des entités du groupe MOM.

(b) Provisions et reprises pour dépréciation des créances rattachées à participation Bel Rouzaneh (Iran).

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Les provisions réglementées	(3 809)	4 622
Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(9 347)	4 508
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	(66)	3
Les indemnités départs	(1 174)	(1 773)
Les autres produits exceptionnels	208	145
Le mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(600)	(575)
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	212	251
TOTAL	(14 576)	7 181

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

Impôt exigible de l'exercice qui concerne (en milliers d'euros)	2017		2016	
	Base	Montant	Base	Montant
Résultat courant	129 738	(16 159)	102 195	5 117
Résultat exceptionnel	(14 576)	(3 017)	7 181	2 445
Incidence du régime de l'intégration fiscale		937		93
TOTAL		(18 239)		7 655

INCIDENCES DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS FUTURS

Bases d'impôt	Solde 31/12/2017	Variation année 2017	Solde 31/12/2016
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	39 279	3 812	35 467
Réévaluation	1 777	(6)	1 783
Instruments financiers	(438)	(1 873)	1 435
Autres différences temporaires	367	(64)	431
TOTAL 1	40 985	1 869	39 116
ALLÈGEMENT EN BASE			
Avantages au personnel	18 449	(593)	19 042
Actualisation des dépôts et cautionnements	2 256	(64)	2 320
Différence d'évaluation des stocks	66	(1 059)	1 125
Provision pour risques et charges	95	(155)	250
Charges non déductibles	2 177	(289)	2 466
Participation des salariés	2 261	(754)	3 015
Provision pour dépréciation d'actif	1 668	(238)	1 906
Autres différences temporaires	6 460	(857)	7 317
TOTAL 2	33 432	(4 009)	37 441
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	7 553	5 878	1 675
ACCROISSEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	2 277	2 024	254

Taux effectif d'impôt 2016 = 34,43 %

Taux effectif d'impôt 2017 = 39,43 %

En 2017, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de 3,3 %, soit 34,43 %. Par ailleurs, une surtaxe exceptionnelle de 15 % sur le taux de base de 33,33 % a été instaurée par la loi de Finances rectificative pour 2017, ce qui porte le taux d'impôt effectif à 39,43 %.

NOTE 9 Actif immobilisé (exercice 2017)**ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ**

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2017	Augmentations	Diminutions	Transferts	Valeur brute au 31/12/2017
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	81 054	843		3 063	84 960
Fonds commercial	221 533				221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	10 348	5 003		(3 063)	12 288
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	25 173	31	67	42	25 179
Installations techniques, matériels et outillages	47 101	237	913	166	46 591
Autres	7 353	67	16	47	7 451
Immobilisations corporelles en cours	2 487	1 764		(226)	4 025
Avances et acomptes	36	6		(29)	13
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations	1 201 615	1			1 201 616
Autres	676 225	105 974	74 557		707 642
TOTAL	2 272 925	113 926	75 553		2 311 298

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2017	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2017
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	65 565	5 356		70 921
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	9 130	1 866	60	10 936
Installations techniques, matériels et outillages	31 598	2 911	696	33 813
Autres	3 753	718	16	4 455
TOTAL	110 047	10 851	772	120 126

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 3 511 milliers d'euros.

Immobilisations corporelles

La variation de ce poste de + 590 milliers d'euros porte principalement sur l'agencement du siège de Suresnes et l'acquisition de matériel pour les Centres de Recherche.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations n'a pas évolué significativement en 2017 (voir tableau des filiales et des participations).

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	8 337
• Bel Tunisie Distribution	796
• Bel Rouzane Company	29 055
• Newton holding	393 427
• M.B.M.A.	153 000
• Materne North America	87 855

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100 % depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

Compte tenu de l'évolution favorable de la situation en Iran, la dépréciation du prêt à Bel Rouzaneh a été reprise en totalité.

La Société détient 80 197 actions propres pour une valeur de 20 970 milliers d'euros ; pour rappel, nous détenions 83 648 actions propres au 31 décembre 2016 pour une valeur de 21 069 milliers d'euros.

NOTE 10 Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Fournisseurs et comptes rattachés	13 297	6 939
TVA	16 144	18 020
dont remboursement de crédits de TVA demandés	2 824	3 197
Autres	747	1 068
TOTAL	30 188	26 027

NOTE 11 Créances diverses

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Créance d'IS	28 080	9 856
Comptes courant	51 945	18 085
Comptes d'intégration fiscale	681	114
Autres	3 291	2 096
TOTAL	83 997	30 151

Au 31 décembre 2017, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en milliers d'euros)	2017	2016
Fromageries Bel Production France	25 750	
Fromageries Boursin SAS	2 790	439
Atad	49	30
Bel UK	2	
Bel Tunisie mktg	6	7
Bel Italia	1 556	
Bel Polska	7 474	2 347
Bel Côte d'Ivoire	507	2 257
Bel Portugal		4 290
Bel Japon	4 394	5 405
Quesos Bel Mexico		386
Bel Suisse		887
Bel Australia		66
MOM		395
MBMA	7 677	646
Materne North America	1 704	907
Materne	35	22
Autres (inférieures à 1 millier d'euros)	1	1
TOTAL	51 945	18 085

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 681 milliers d'euros (114 milliers d'euros en 2016).

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 157 614 milliers d'euros (98 181 milliers d'euros en 2016).

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 2 877 milliers d'euros (4 722 milliers d'euros en 2016) et le *Financier* pour 1 477 milliers d'euros (6 779 milliers d'euros en 2016).

NOTE 15 Écarts de conversion**EXERCICE 2017**

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change *
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	11 732	11 732	
• sur créances	1 195	1 068	127
• sur instrument de trésorerie	7	7	
• sur dettes financières			
• sur dettes	81	68	13
TOTAL	13 015	12 875	140
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur créances	316	231	
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières	12 550	11 732	
• sur dettes	903	528	
TOTAL	13 769	12 491	

* Sur écarts de conversion uniquement.

EXERCICE 2016

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change *
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	4		4
• sur créances	188	181	7
• sur instrument de trésorerie	2		2
• sur dettes financières	736	105	631
• sur dettes	732	249	483
TOTAL	1 662	535	1 127
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières	105	105	
• sur créances	1 847	1 592	
• sur instrument de trésorerie	4	4	
• sur dettes	148	118	
TOTAL	2 104	1 819	

* Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 Provisions pour dépréciation**EXERCICE 2017**

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles	299	38	237	100
Immobilisations financières	29 478		10 968	18 510
Stocks et en-cours	206	58	179	85
Clients	1 090	10	10	1 090
Créances diverses		1 000		1 000
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	32 710	1 106	11 394	22 422
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		106	426	
<i>financières</i>			10 968	
<i>exceptionnelles</i>		1 000		

La reprise de provision sur les créances rattachées à participation de 10 968 milliers d'euros concerne principalement Bel Rouzaneh (provision non utilisée). La dotation de 1 000 milliers d'euros concerne la créance sur retenues à la source avec notre filiale Bel Égypte.

EXERCICE 2016

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles	27	272		299
Immobilisations financières	19 875	9 603		29 478
Stocks et en-cours	141	176	111	206
Clients	2 085	1	996	1 090
Créances diverses				
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	23 765	10 052	1 107	32 710
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		449	1 107	
<i>financières</i>		9 603		
<i>exceptionnelles</i>				

La dotation aux provisions sur les créances rattachées à participation de 9 603 milliers d'euros concerne Bel Rouzaneh.

La reprise de provision sur les clients pour un montant de 996 milliers d'euros, s'explique principalement par la reprise sur le compte clients Bel Algérie (provision utilisée).

NOTE 17 Capital

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euro dont 80 197 étaient détenues par l'Entreprise à la date du 31 décembre 2017 (5 068 actions ont été attribuées en juillet 2017 au titre du plan biennal 2015-2017) donnant droit à 13 384 675 droits de vote exerçables en assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2017, on dénombre 6 592 537 droits de vote double exerçables en assemblée.

NOTE 18 Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

EXERCICE 2017

(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	35 466	10 568	6 755	39 279
Provision spéciale de réévaluation *	7		4	3
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
TOTAL	37 180	10 568	6 759	40 989

* Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

EXERCICE 2016

(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	40 085	8 200	12 819	35 466
Provision spéciale de réévaluation *	10		3	7
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
TOTAL	41 802	8 200	12 822	37 180

* Concerne uniquement le poste constructions.

NOTE 19 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	
Capitaux propres au 31 décembre 2015	966 030
Écarts de réévaluation	(1)
Dividendes (AG mixte du 12 mai 2016)	(61 851)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	782
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(251)
Provisions réglementées	(4 622)
Résultat de l'exercice	101 721
Capitaux propres au 31 décembre 2016	1 001 808
Écarts de réévaluation	(4)
Dividendes (AG mixte du 11 mai 2017)	(67 005)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	817
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(199)
Provisions réglementées	3 809
Résultat de l'exercice	133 402
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017	1 072 628

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	3 340	5 623	123	366	8 474
Pertes de change	1 491	465	1 491		465
Restructuration					
Retenues à la source	726	1 356	726		1 356
Plan d'action gratuite	3 910	280	1 846		2 344
Autres	1 150	238	297	144	947
TOTAL	10 617	7 962	4 483	510	13 586
Dont dotations et reprises					
<i>d'exploitation</i>		1 874	2 577	222	
<i>financières</i>		465	1 491		
<i>exceptionnelles</i>		5 623	415	288	

Les principales reprises de l'exercice concernent, pour l'essentiel, des provisions pour litiges commerciaux.

NOTE 21 Autres emprunts obligataires

Deux emprunts obligataires ont été contractés en 2012, un premier de 140 000 milliers d'euros à échéance du 20/12/2019, le second de 20 000 milliers d'euros à échéance du 20/12/2018, et un troisième de 500 000 milliers d'euros en avril 2017

assorti d'un coupon de 1,50 % à échéance du 24/04/2024, hors intérêts courus non échus de 5 458 milliers d'euros. Ces trois 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 deux tranches et deux *Term Loans* :

- 224 000 milliers d'euros : à maturité 2 ans, 4 ans et 7 ans, soit à taux variable soit à taux fixe ;
- 207 500 milliers de dollars (196 850 milliers d'euros) : à maturité 2 ans et 7 ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Un premier remboursement de 77 000 milliers d'euros est intervenu en juin 2017 sur l'emprunt en euros ainsi qu'un

remboursement de 100 000 milliers de dollars (94 868 milliers d'euros).

Deux lignes ont été reclassées en court terme, 5 000 milliers d'euros et 7 500 milliers de dollars (5 767 milliers d'euros, dont l'échéance est au 28/06/2018).

L'évolution favorable du dollar a réduit la dette pour un montant de 10 647 milliers d'euros.

Les intérêts courus non échus des emprunts obligataires sont de 866 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 121 888 milliers d'euros – intérêts courus inclus (118 002 milliers d'euros en 2016), Bel Belgique pour un montant de 116 054 milliers d'euros – intérêts courus inclus (108 251 milliers d'euros en 2016), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 16 711 milliers d'euros – intérêts

courus inclus (19 041 milliers d'euros en 2016), ainsi que du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 40 000 milliers d'euros (246 000 milliers d'euros en 2016), et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 5 945 milliers d'euros – intérêts courus inclus (6 326 milliers d'euros en 2016).

NOTE 24 Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 31 795 milliers d'euros (27 373 milliers d'euros en 2016) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 Autres dettes diverses

(en milliers d'euros)	2017	2016
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	325 110	291 186
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices		
des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	4 051	2 037
Dette provisionnée pour participation des salariés aux résultats	2 265	3 016
Autres	2 192	2 803
TOTAL	333 618	299 042

NOTE 26 Produits constatés d'avance et compte d'attente

Les produits constatés d'avance concernent l'*Exploitation* pour 2 milliers d'euros (néant en 2016) et le *Financier* pour 16 966 milliers d'euros (néant en 2016).

NOTE 27 Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en milliers d'euros)	2017	2016
Résultat net de l'exercice	133 402	101 721
Impôts sur les bénéfices	(18 239)	7 655
Résultat avant impôts	115 163	109 376
Variation des provisions réglementées	3 809	(4 622)
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	118 972	104 754

NOTE 28 Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce**PRODUITS À RECEVOIR**

(en milliers d'euros)	2017	2016
Créances clients et comptes rattachés	4 155	4 728
Autres créances d'exploitation	23 649	18 035
Créances diverses	0	139
Disponibilités	27	33
TOTAL	27 831	22 935

CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	2017	2016
Emprunts obligataires	5 458	156
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	866	932
Emprunts et dettes financières divers	4 011	358
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	77 600	91 322
Dettes fiscales et sociales	34 008	33 823
Autres dettes d'exploitation	24 349	21 878
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	183	137
Autres dettes diverses	762	1 473
TOTAL	147 237	150 079

CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

(en milliers d'euros)	2017	2016
Créances clients et comptes rattachés	445	8 985
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)	2017	2016
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Cautions bancaires	2 026	1 894
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzane et Bel Australia)	655	775
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...	1 789	1 568
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 29.1 ci-dessous)	18 450	19 043
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine et Bel Shostka Service)	10 127	11 283
TOTAL	33 047	34 563
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. Note 29.2 ci-dessous)	820 000	820 000
Cautions s/créances clients Export	15 782	18 083
Garantie de bonne exécution de contrat		
TOTAL	835 782	838 083
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVISES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières (cf. Note 29.3 ci-dessous)	62 317	66 263
• à moins d'un an 6 560		
• d'un à cinq ans 25 239		
• supérieur à 5 ans 29 518		
Locations mobilières	1 443	1 209
• à moins d'un an 765		
• d'un à cinq ans 678		
• supérieur à 5 ans		
Commandes d'immobilisations	2 035	809
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 29.4 ci-dessous)	1 221	1 229
TOTAL	67 016	69 510

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 :
 - 62 ans pour les cadres et progressivement 65 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les techniciens et agents de maîtrise et progressivement 63 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les autres catégories de personnels et progressivement 63 ans selon l'année de naissance ;
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
 - 2017 : 1,7 % nominal dont inflation de 1,8 %,
 - 2016 : 1,25 % 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 financier et de liquidité

Au cours du premier semestre 2017, le Groupe a restructuré sa dette financière, avec :

- l'émission d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 1,50 % et venant à échéance avril 2024 ;
- le remboursement anticipé de *Term Loans* Schuldschein, pour un capital de 100 millions de dollars et 77 millions d'euros ;
- la réduction de son encours de billets de trésorerie, de 246 millions d'euros à 40 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées à maturité 2022 de 520 millions d'euros d'une part et de 300 millions d'euros d'autre part. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 40 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, 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 ;

- le nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- deux *Term Loans* amortissables de 100 millions d'euros et 100 millions de dollars à maturité 2023 ;
- un financement sur le marché du Schuldschein, comportant 47 millions d'euros à maturité comprise entre 2018 et 2023 et 7,5 millions de dollars à échéance juin 2018.

La société Fromageries Bel s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué et prêts à terme, son Euro PP et le Schuldschein 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 (L'EBITDA étant défini comme le résultat opérationnel courant majoré des dotations et reprises de provisions et aux amortissements, imputées au résultat opérationnel). Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

De plus, la ligne de crédit de 520 millions d'euros intègre désormais des objectifs environnementaux et sociaux en lien avec la stratégie de développement durable du Groupe (voir chapitre 3.4).

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 paiement 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.

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.

29.2.3 Gestion du risque de change

Fromageries Bel SA, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Fromageries Bel 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 SA 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 2017, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2019. Les flux attachés à ces

couvertures budgétaires 2017 et 2018 sont attendus sur 2018 et impacteront les résultats des exercices 2018.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières.

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, la société Fromageries Bel SA recalcule ses expositions nettes en devises. La société 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 2017, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en milliers d'euros)		Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
		Cross	Engagement	Valeur de marché	Engagement
1 - TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES					
Achat à terme	EUR GBP	18 500	69	16 500	16
Vente à terme	EUR PLN	33 000	829	22 000	(179)
Achat à terme	EUR USD	92 541	3 304	105 834	(4 413)
Achat à terme	Autres	49 052	1 386	30 423	720
Vente à terme	Autres	1 900	(162)	13 948	(52)
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES		5 426		(3 908)	
2 - OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES					
Achat de call	EUR GBP	71 000	1 080	70 000	1 419
Vente de put	EUR GBP	49 600	(421)	45 100	(581)
Achat de put	EUR PLN	36 000	1 003	32 000	203
Vente de call	EUR PLN	25 750	(138)	18 700	(314)
Achat de call	EUR USD	137 263	7 522	152 072	407
Vente de put	EUR USD	95 345	(226)	114 585	(3 471)
Achat de call	Autres	59 081	2 051	45 512	666
Vente de put	Autres	33 784	(227)	21 019	(425)
OPTIONS SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES		10 644		(2 096)	

Type d'opérations (en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
3 - TERMES MIS EN PLACE AVEC LES FILIALES DU GROUPE						
Achat à terme	EURUSD	Bel Americas	-	-	145	10
Achat à terme	EURUSD	Bel Brands USA	4 800	245	-	-
Vente à terme	EURUSD	Bel Brands USA	6 944	(355)	2 378	167
Vente à terme	EURCAD	Bel Canada	2 122	(22)	1 017	57
Vente à terme	USDCAD	Bel Canada	528	22	621	(8)
Vente à terme	EURJPY	Bel Japon	5 076	(567)	4 532	537
Achat à terme	DKKEUR	Bel Nordic	764	1	778	3
Achat à terme	NOKEUR	Bel Nordic	281	(13)		
Achat à terme	NOKSEK	Bel Nordic	-	-	219	7
Vente à terme	EURSEK	Bel Nordic	523	(16)		
Achat à terme	EURPLN	Bel Polska	10 498	(391)	6 189	350
Vente à terme	EURCHF	Bel Suisse	1 286	(77)	680	10
Vente à terme	EURCZK	Bel Syry Cesko	1 999	134	958	17
Vente à terme	EURGBP	Bel Uk	6 817	(61)	8 970	(1 276)
Achat à terme	EURUSD	Bel USA	300	15	-	-
Vente à terme	EURUSD	Bel USA	702	(36)	917	65
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			(1 121)		(61)	

La société Fromageries Bel SA garantit les flux en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de changes annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de la société

Fromageries Bel SA avec ses filiales au 31 décembre 2017 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2017 et encaissé sur 2018.

Type d'opérations (en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
4 - TERMES VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS OU DES OPÉRATIONS SUR TITRES						
Achat à terme	EUR GBP		1 500	(52)		
Achat à terme	EUR USD			-	14 278	(1 050)
Vente à terme	Autres			-	1 000	(20)
TERMES SUR DIVIDENDES			(52)		(1 070)	
5 - SWAPS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS EN DEVISE						
Swap vendeur à terme	EUR GBP		10 127	15	-	-
Swap acheteur à terme	EUR PLN		7 717	(31)	1 631	(1)
Swap vendeur à terme	EUR USD		65 343	(389)	59 141	116
Swap vendeur à terme	Autres		7 312	(5)	7 549	(10)
Swap acheteur à terme	Autres		4 275	11	5 899	69
SWAPS SUR FINANCEMENTS			(399)		174	

Type d'opérations (en milliers d'euros)		Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
6 - AUTRES OPÉRATIONS NE RENTRANT PAS DANS LA CATÉGORIE D'OPÉRATIONS DE COUVERTURE					
Vente de call	EUR GBP	11 500	(44)	8 000	(53)
Vente de call	EUR USD	8 000	(66)	-	-
Vente de call	Autres	3 126	(20)	2 571	(10)
AUTRES OPÉRATIONS		(130)		(63)	

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples :

achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD ;

achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP ;

swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme.

Le dollar US est la principale devise qui présente un risque de change de transaction pour la société Fromageries Bel SA. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2017, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2018 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 2017, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

		Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
Type d'opérations (en milliers d'euros)	Devise	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE TAUX					
Swap emprunteur taux fixe	EUR	100 000	(236)	100 000	(542)
Swap emprunteur taux fixe	USD	83 382	1 713	123 328	1 548
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			1 477		1 006
TOTAL PORTEFEUILLE FROMAGERIES BEL			1 477		1 006

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable de Fromageries Bel SA.

(en millions)		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Swaps de taux	EUR	100	95	85	70	50	-
Swaps de taux	USD	100	95	85	70	50	-

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 principalement 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 calcul de la DVA (*Debt Value Adjustment*) et de la CVA (*Credit Value Adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux est non significative au 31 décembre 2017.

29.2.6 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2017, 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 10 prochaines années pour un montant global de 62 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 2 344 milliers d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en milliers d'euros)	Plan 2017 cash	Plan 2017 actions	Plan 2016 cash	Plan 2016 actions	TOTAL
nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2017	1 196	5 522	1 333	6 234	
valeur de l'action en €	527,00	183,99	467,00	183,99	
critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	81,3	81,3	
montant en charges en 2016			703	706	1 409
montant en charges en 2017	828	519	109	(69)	1 387

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2016 de FBSA pour un montant de 434 milliers d'euros représentant 1 333 actions, et la provision relative au plan cash 2017 de FBSA pour un montant de 214 milliers d'euros représentant 1 196 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, dont le Siège social se situe au 2, Allée de Longchamp, 92150 Suresnes.

Une copie des états financiers peut être obtenue à cette adresse et consultable sur le site www.groupe-bel.com.

NOTE 31 Événements postérieurs à la clôture

Pas d'événement significatif à signaler.

ETAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES AU 31/12/2017

(en milliers d'euros) Rubriques et postes	Montant brut	Échéance	
		à 1 an au +	à + d'1 an ^(e)
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	674 020	674 020	
Prêts ^(a)	6 435	319	6 116
Autres	27 187	63	27 124
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	199 533	199 533	
Autres	114 436	114 436	
Charges constatées d'avance	4 354	3 882	472
TOTAL	1 025 965	992 253	33 712
DETTES			
Autres emprunts obligataires ^(b)	665 458	25 458	640 000
Emprunts ^(b) et dettes auprès des établissements de crédit ^(c)	236 992	11 610	225 382
Emprunts et dettes financières divers ^{(b) (d)}	301 575	296 997	4 578
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	223 692	223 692	
Dettes fiscales et sociales	39 587	31 135	8 452
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3 938	3 938	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(d) (e)}	365 508	363 243	2 265
Produits constatés d'avance			
TOTAL	1 836 750	956 073	880 677

(a) Prêts accordés en cours d'exercice 314

Prêts récupérés en cours d'exercice 636

(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice 695 246

Emprunts remboursés en cours d'exercice 579 537

(c) dont :

– à deux ans au maximum à l'origine 11 610

– à plus de 2 ans à l'origine 225 382

(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes) 329 161

(e) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans 2 265

ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Sté à un lien de participation
POSTES		
Participations	1 183 903	
Créances rattachées à des participations	673 224	
Autres titres immobilisés	20 970	
Prêts		4
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	93 341	
Autres créances	64 438	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	254 653	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	114 393	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	333 107	
Produits de participation	145 343	
Autres produits financiers	542	
Charges financières	5 436	

Transactions avec des parties liées :

- convention de trésorerie avec la société Unibel.
Au 31 décembre 2017 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 80 546 milliers d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 100 points de base a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2017 de 489 milliers d'euros ;
- convention de prestations de services avec la société Unibel.
Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 6 441 milliers d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2017 ;

- charges opérationnelles refacturées à FBSA par les sociétés non consolidées.

Pour l'exercice 2017, des charges opérationnelles d'un montant de 18 019 milliers d'euros ont été facturées à FBSA.

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

Sociétés	Capital (a)			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
	Capital (a)	autres que le capital (a)	% Capital détenu	Brute	Nette		En milliers d'euros	
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS								
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la Société) :								
Françaises								
Fromageries Picon 2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes	600 EUR	3 046 EUR	99,975	5 638	5 638			1 767
Fromageries Bel Production France 2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes	48 917 EUR	117 688 EUR	100,000	132 209	132 209	25 750		14 543
SAS des Fermiers Réunis 2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes	7 200 EUR	10 739 EUR	99,848	18 118	18 118			994
Sofico 2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes	2 339 EUR	10 657 EUR	99,965	2 376	2 376			2 393
Fromagerie Boursin SAS Route de St Aquilin 27120 Croisy sur Eure	2 825 EUR	17 762 EUR	100,000	23 630	23 630	2 790		297
Sicopa 2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes	591 402 EUR	395 771 EUR	100,000	780 174	780 174			71 362
LVQR Diffusion 2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes	50 EUR	443 EUR	100,000	50	50			
MVQR Gestion 25 rue Richebourg - 39000 Lons-le-Saunier	50 EUR	243 EUR	100,000	50	50			
Newton Holding 2 Allée de Longchamp - 92150 Suresnes	251 881 EUR	(43 675 EUR)	68,060	190 300	190 300	393 427		
Étrangères								
Bel Tunisie - Tunis/Tunisie	3 000 TND	(7 695 TND)*	99,000	2 053	0			
Bel Syrie - Damas/Syrie	1 045 000 SYP	215 025 SYP	99,976	15 660	0			
Bel Algérie SpA - Alger/Algérie	2 358 693 DZD	5 588 938 DZD	99,023	21 185	21 185			15 843
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX								
Filiales non reprises au paragraphe I								
a) Filiales françaises (ensemble)				102	102	49		90
b) Filiales étrangères (ensemble)				10 085	10 085			3 782
Participations non reprises au paragraphe I								
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)								
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)								

* Donnée 2008.

(a) Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES ET TITRES DE PARTICIPATION DÉTENUS

(en milliers d'euros)		Valeur nette au bilan 2017	Valeur nette au bilan 2016
PARTICIPATIONS			
Françaises			
188 415 809	NEWTON HOLDING	190 300	190 300
3 706 666	FROMAGERIES BOURSIN SAS	23 630	23 630
239 635	Société Anonyme des Fermiers Réunis « SAFR »	18 118	18 118
39 426 801	Société Industrielle Commerciale et de Participation « SICOPA »	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
50 000	MVQR GESTION	50	50
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		4	4
		1 152 647	1 152 647
Étrangères			
94 796	Bel Egypt Expansion for Cheese Production	8 931	8 931
2 335 653	Bel Algérie SpA	21 170	21 170
594	Bel Tunisie		
1 044 745	Bel Syrie		
10	Bel Vietnam	1 152	1 152
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		2	2
		31 255	31 255
TOTAL PARTICIPATIONS		1 183 902	1 183 902
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS			
Français			
50 000	CAP AGRO	5 044	5 044*
	MOM Invest		780
1 120	SOGAL- SOCAMUEL	17	17
80 197	Fromageries Bel	20 969	21 069
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		25	25
		26 055	26 935
Étrangers			
26 044	Parmalat	56	56
		56	56
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		26 111	26 991
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		157 614	98 181

* Modifié par rapport au DDR 2016.

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	2017	2016	2015	2014	2013
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
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
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 317 849 203	1 385 125 072	1 434 159 274	1 423 861 417	1 396 926 890
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	125 136 074	116 860 557	127 959 921	126 089 383	120 942 743
Impôts sur les bénéfices	(18 239 459)	7 654 506	10 069 368	6 579 315	32 504 903
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 246 437	2 885 920	3 258 259	3 279 297	2 870 214
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	133 401 905	101 721 485	116 143 510	97 941 058	83 681 844
Résultat distribué	48 106 345*	67 005 266*	61 851 015*	42 952 094*	42 952 094*
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	20,52	15,47	16,68	16,91	12,45
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	19,41	14,80	16,90	14,25	12,18
Dividende attribué à chaque action	7,00	9,75	9,00	6,25	6,25
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 024	1 005	994	988	973
Montant de la masse salariale de l'exercice	74 201 969	74 300 273	71 725 992	72 600 991	70 028 440
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	38 739 043	38 996 129	38 582 462	38 271 055	35 220 021

* 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 ».

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2017

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fromageries Bel SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

NOTE 1.3 « RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES - IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES »

Point clé de l'audit	Réponse apportée
<p>Au 31 décembre 2017, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 184 millions d'euros, soit 40 % du total de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie issues des données budgétaires à cinq ans des filiales.</p> <p>Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et de la sensibilité des modèles d'évaluation aux hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Notre appréciation de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation est fondée sur le processus mis en place par la Société pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation.</p> <p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vérifier la concordance des quotes-parts de situation nette retenues par la Société avec les états financiers des différentes sociétés ; • lorsque la quote-part de situation nette est inférieure à la valeur des titres, obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées et les rapprocher des plans d'affaires des filiales ; • vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique de performance du Groupe et des entités, et conforter, notamment par entretiens avec les responsables financiers de chaque zone géographique, les perspectives futures de croissance.

Vérification du Rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Fromageries Bel par les Assemblées générales du 25 juin 1998 pour Deloitte & Associés et du 12 mai 2010 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2017, Deloitte & Associés était dans la 26^{ème} année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 8^{ème} année de sa mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire

aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de

cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-Sur-Seine, le 23 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

5.6 VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES

5.6.1 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 2017, figurant respectivement aux paragraphes 5.5.1 et 5.5.2 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 2016 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la

Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mars 2017 sous le numéro D17-0185 respectivement aux paragraphes 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2016 » et 4.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2016 » ;

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2016 sous le numéro D16-0259 respectivement aux paragraphes 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2015 » et 4.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2015 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.6.3 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU - ARTICLE D. 441 I. - 1°

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(a) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	4 887					1 048
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	136 159 386	6 994 725	753 841	344 757	597 371	8 690 694
% du montant total des achats TTC de l'exercice	9,6 %	0,5 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,6 %
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(b) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			186			
Montant total des factures exclues TTC (en euros)			1 484 946			
(c) Délais de paiement de référence utilisé (contractuel ou délai légal - art. L 441.6 ou art. L 443.1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		30/40/50 Jours fin de décade : Délais contractuels				

**FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU
(ARTICLE D. 441 I. - 1°)**

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(a) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	9 007					1 683
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	158 499 784	2 853 042	1 745 078	-173 317	296 624	4 721 427
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	10,6 %	0,2 %	0,1 %	-0,0 %	0,0 %	0,3 %
(b) Factures exclues du (a) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			2 246			
Montant total des factures exclues TTC (en euros)			24 242 753			
(c) Délais de paiement de référence utilisé (contractuel ou délai légal - art. L 441.6 ou art. L 443.1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		30 jours fin de decade / date de facture (France) 60 jours / date d'embarquement (export)				

Dans les comptes consolidés

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 23 288 000 euros pour l'exercice 2017.

Dans les comptes annuels

Les tableaux suivants présentent la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance :

Dettes échues à la clôture (en euros)	Au 31 décembre 2016			Total
	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	
6 165 492	91 323 297	7 842 631	2 067 993	107 399 413

En application des articles 223 *quater* et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 400 739 euros et l'impôt correspondant à 158 012 euros.

Dettes échues à la clôture (en euros)	Au 31 décembre 2015			Total
	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	
4 633 465	102 065 361	6 575 301	3 331 070	116 605 197

5.6.4 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

5.7 DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.8 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

5.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

Néant.

5.8.2 Informations financières intermédiaires

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2017 n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Au titre des cinq derniers exercices, les Fromageries Bel ont distribué les dividendes unitaires suivants :

(en euros par action)	2013	2014	2015	2016	2017 (soumis à l'AGM du 14 mai 2018)
Dividende net	6,25	6,25	9,00	9,75	7,00

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2018 de procéder au titre de l'exercice 2017 au paiement d'un dividende de 7,00 euros par action. Cette distribution sera effectuée le mardi 22 mai 2018.

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.

5.10 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au chapitre 2 « Facteurs de risques et politiques d'assurance » du présent document de référence.

5.11 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Suite à l'acquisition du Groupe MOM en décembre 2016 la situation d'endettement net du Groupe est passée d'une position excédentaire de 21 millions d'euros au 31 décembre 2015 (soit - 1 % des capitaux propres) à une position passive de 688 millions d'euros (soit 41 % des capitaux propres) au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2017, la dette financière nette du Groupe s'élève à 632 millions d'euros (soit 37 % des capitaux propres).

Le Groupe a renforcé sa liquidité en prolongeant sa ligne de crédit de 520 millions d'euros de maturité 2020 à 2021 et en négociant une ligne complémentaire de 300 millions d'euros de maturité 2021, prolongeable 2 fois de 1 an complémentaire. Ces deux lignes sont non tirées au 31 décembre 2017. De plus, la ligne de crédit de 520 millions d'euros intègre désormais des objectifs environnementaux et sociaux en lien avec la stratégie de développement durable du Groupe (voir chapitre 3.4).

6

ACTIONNARIAT ET BOURSE ⁽¹⁾

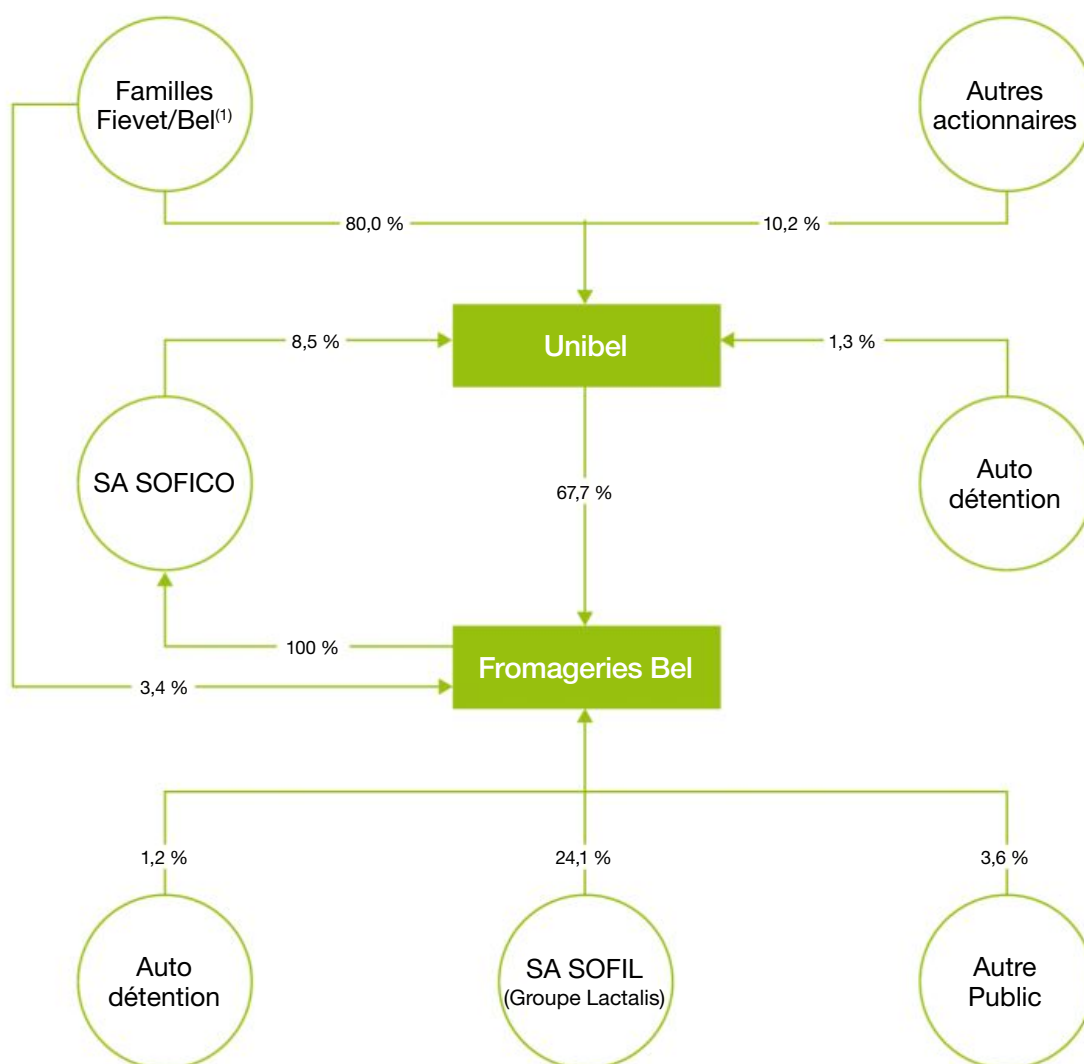
6.1	ACTIONNARIAT ET CAPITAL	206
6.2	BOURSE	211

(1) Ce chapitre fait partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

6.1 ACTIONNARIAT ET CAPITAL

6.1.1 Actionnariat au 31 décembre 2017 et au cours des trois dernières années

ORGANIGRAMME ACTIONNARIAL DU GROUPE BEL (en % du capital) ⁽¹⁾



(1) Ce libellé regroupe les signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital des Fromageries Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

Fromageries Bel au 31 décembre 2017	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	9 286 134	68,97 %	9 286 134	69,38 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	474 049	3,52 %	474 049	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	9 760 183	72,49 %	9 760 183	72,92 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	3 306 646	24,56 %	3 306 646	24,70 %
Autres actionnaires	250 357	3,64 %	317 846	2,36 %	317 846	2,37 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 903 680	27,70 %	3 624 492	26,92 %	3 624 492	27,08 %
Autodétention	80 197	1,17 %	80 197	0,65 %	-	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100 %	13 464 872	100 %	13 384 675	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(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 2017.

Le capital est composé de 6 872 335 actions auxquelles sont associés au 31 décembre 2017 13 464 872 droits de vote bruts et 13 384 675 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions autodétenues.

97,6 % des actions sont nominatives et détenues par 262 actionnaires ; 97,1 % des actions votantes bénéficient d'un droit de vote double après quatre années d'inscription nominative continue. En avril 2016, 1 355 actionnaires détenaient ensemble 157 680 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 aujourd'hui 80 % du capital et 88 % 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 8,45 % des actions d'Unibel.

Le groupe Lactalis, contrôlé par la famille Besnier, détient par l'intermédiaire de sa filiale Société pour le Financement de l'Industrie Laitière, SOFIL, plus de 20 % du capital et des droits de vote de Fromageries Bel (avis AMF n° 211C0106 du 28 janvier 2011). Le groupe Lactalis n'est représenté dans aucune instance de gouvernance du Groupe Bel.

À la connaissance de l'émetteur, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote et aucun actionnaire, en dehors du groupe familial et de la SOFIL, ne

détient seul ou de concert, de quelque manière que ce soit, plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil légal ou statutaire 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	24/12/2013
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	Tacite, par 3 mois
% du capital engagé à la date de signature	38 %
% des droits de vote engagés 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.

	31/12/2017			31/12/2016			31/12/2015		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	69,38 %	4 651 237	67,68 %	69,43 %	4 651 237	67,68 %	69,48 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	72,92 %	4 888 458	71,13 %	72,98 %	4 888 458	71,13 %	73,02 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	24,70 %	1 653 323	24,06 %	24,72 %	1 653 323	24,06 %	24,74 %
Autres actionnaires	250 357	3,64 %	2,37 %	246 906	3,59 %	2,30 %	243 642	3,55 %	2,24 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 903 680	27,70 %	27,08 %	1 900 229	27,65 %	27,02 %	1 892 931	27,61 %	26,98 %
Autodétention	80 197	1,17 %	0,00 %	83 648	1,22 %	0,00 %	86 912	1,26 %	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

6.1.2 Informations sur le contrôle du capital

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.

Tous les financements moyen et long terme des Fromageries Bel et de certaines filiales contrôlées directement ou indirectement par les Fromageries Bel sont dotés d'une clause de changement de contrôle : les banques et investisseurs pourraient demander le remboursement des avances et lignes de crédit consenties, augmentées des intérêts exigibles et de toutes autres sommes dues, à condition, toutefois, que la majorité des 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 (voir note annexe comptes consolidés).

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 M. Antoine Fiévet, Président-directeur général, également Président du Directoire d'Unibel, et par M. Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration, membre du Directoire et Directeur général d'Unibel.

Unibel, société holding animatrice du Groupe, est administrateur de la Société. M. 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 quatre administrateurs indépendants sur sept membres : M. Thierry Billot, Mme Fatine Layt, M. James Lightburn et Mme Nathalie Roos ; les comités du Conseil sont également composés d'une majorité d'indépendants ;
- il a été mis en place une charte 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 et ils ont un devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts ;
- les pouvoirs du Directeur général ont été limités (voir *supra* paragraphe 4.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction »).

La composition des organes d'administration et de direction et les principes de gouvernance appliqués sont détaillés aux paragraphes 4.1 « Principes de gouvernance » et 4.2 « Rémunérations et avantages ».

6.1.3 Capital social

Situation au 31 décembre 2017

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2017 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 2017, 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 6.2.3 « 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
12 mai 2016	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 11 juillet 2019	(a)
11 mai 2017	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour augmenter 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 atteint à la date de décision de cette augmentation	26 mois soit jusqu'au 10 juillet 2019	Néant

(a) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3

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
01/01/2012	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2017	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 15 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.

Titres au porteur identifiables

En vue de l'identification des détenteurs de titres, la Société est en droit, conformément à l'article 9 des statuts, 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.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par la loi, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Ces données sont traitées dans le respect des règles de confidentialité édictées par l'article L. 228-2 du Code de commerce. Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée, les actionnaires bénéficient d'un droit d'accès, de rectification ou d'opposition aux informations qui les concernent, qu'ils peuvent exercer en s'adressant au secrétariat général d'Unibel au siège social.

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital 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'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 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 en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée 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.

6.1.4 Droits de vote

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 eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent 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.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.

6.2 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.

6.2.1 Évolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel

	(en euros)			Nombre de titres échangés	Volume (en milliers d'euros)	Cours moyen (en euros)	Moyenne CAC All Tradable clôture
	Plus haut	Plus bas	Dernier				
Année 2011	177,00	138,99	174,90	30 371	4 817	158,61	2 654
Année 2012	192,88	170,00	181,10	24 993	4 585	183,46	2 511
Année 2013	300,00	180,00	271,01	27 210	6 985	256,71	2 983
Année 2014	314,00	265,20	292,00	80 573	22 618	280,71	3 316
Année 2015	440,00	285,00	436,90	26 147	8 390	334,19	3 721
Janvier 2016	440,00	405,00	435,00	1 550	671	431,35	3 369
Février 2016	450,00	412,80	450,00	797	343	435,17	3 247
Mars 2016	476,00	442,05	476,00	1 724	802	462,68	3 433
Avril 2016	490,00	458,00	469,80	633	297	472,00	3 453
Mai 2016	503,01	470,00	488,89	2 592	1 282	489,36	3 409
Juin 2016	577,00	488,00	510,01	1 026	524	513,34	3 339
Juillet 2016	519,00	472,10	478,01	519	251	500,79	3 355
Août 2016	508,98	472,61	508,00	829	403	491,93	3 451
Septembre 2016	509,00	486,10	503,99	879	436	500,42	3 480
Octobre 2016	505,00	490,00	497,00	909	451	498,66	3 504
Novembre 2016	505,00	480,00	487,99	1 679	827	487,99	3 497
Décembre 2016	505,00	480,30	489,10	2 110	1 048	496,64	3 690
Année 2016	577,00	405,00	489,10	15 247	7 336	481,11	3 436
Janvier 2017	518,00	489,10	510,00	2 240	1 129	503,87	3 777
Février 2017	516,00	495,20	507,00	621	316	508,63	3 780
Mars 2017	529,49	505,00	515,00	1 130	585	517,27	3 900
Avril 2017	550,00	516,01	550,00	1 984	1 054	531,16	4 004
Mai 2017	575,00	537,00	549,90	825	456	552,42	4 182

	(en euros)			Nombre de titres échangés	Volume (en milliers d'euros)	Cours moyen (en euros)	Moyenne CAC All Tradable clôture
	Plus haut	Plus bas	Dernier				
Juin 2017	563,99	533,00	549,00	1 290	701	543,50	4 137
Juillet 2017	625,99	553,00	590,00	510	294	577,42	4 062
Août 2017	590,00	540,00	540,00	599	339	565,73	4 028
Septembre 2017	557,99	512,00	515,00	812	437	537,70	4 100
Octobre 2017	532,00	496,11	499,99	1 923	980	509,54	4 233
Novembre 2017	501,00	461,06	483,50	3 083	1 496	485,14	4 226
Décembre 2017	499,99	466,11	489,98	2 543	1 218	478,86	4 218
Année 2017	625,99	466,11	489,98	17 560	9 005	512,81	4 054
Janvier 2018	505,00	476,00	486,00	2 785	1 384	496,83	4 316
Février 2018	505,00	478,00	486,00	1 395	678	486,07	4 147

6.2.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés

Aucune opération de dirigeants et assimilés sur les actions Fromageries Bel n'a été enregistrée en 2017 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.

Dirigeant	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en milliers d'euros)
	Néant		

6.2.3 Stock-options – Actions de performance

À ce jour, le Groupe n'a jamais utilisé de dispositif de stock-options.

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. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2017.

PLANS « AGA » FROMAGERIES BEL

N° du plan	7	8	9	10	11
Autorisation de l'Assemblée	10/05/2012	10/05/2012	12/05/2015	12/05/2016	11/05/2017
Date d'attribution	29/08/2013	27/08/2014	29/07/2015	29/07/2016	28/07/2017
Date d'acquisition	30/08/2015	29/08/2016	30/07/2017	29/07/2019	28/07/2020
Date de disponibilité	30/08/2017	29/08/2018	30/07/2019	29/07/2019	28/07/2020
Nombre de titres attribués	5 130	5 447	5 527	6 717 ^(a)	8241
Nombre de titres transférés (transférables)	4 822	5 049	5 068	(4 318) ^(a)	(7 774) ^(a)
Nombre de bénéficiaires effectifs	84	96	102	107 ^(a)	106 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

En 2017, le plan AGA n° 9 (2015) 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 5 068 actions existantes a été transférée à 102 bénéficiaires.

Le 28 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé du onzième plan AGA. 8 241 actions ont été attribuées à 106 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires le 29 juillet 2020 en fonction des performances obtenues sur les ROCE et EBITDA des exercices 2017, 2018 et 2019, ainsi que sur la croissance organique du chiffre d'affaires et sur la part des innovations dans le chiffre d'affaires en 2019, ainsi

que sous condition de présence. Avec ces actions, 3 514 unités de performance valorisées au prix moyen de l'action de janvier à juin 2017, soit 527 euros, et soumises aux mêmes conditions de performance ont été attribuées pour un règlement en juillet 2019.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 2 650 actions.

Au 31 décembre 2017, 12 092 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être transférées dans le cadre des plans en cours.

Au 31 décembre 2017, les salariés ne détenaient aucune participation au capital des Fromageries Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

6.2.4 Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif

Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 10 novembre 2018, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions, conformément à la réglementation applicable. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2016.

Au cours de l'exercice 2017, la société Fromageries Bel a acquis 1 617 actions propres au cours moyen de 515,28 euros pour un montant de 833 milliers d'euros et dont les frais s'élèvent à 3 335,83 euros.

5 068 actions, soit 0,07 % du capital, ont été transférées aux bénéficiaires du neuvième plan d'attribution gratuite d'actions.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2017.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2017

Nombre d'actions auto détenues	80 197
% du capital en auto détention	1,17 %
Valeur au cours d'achat	20 970 milliers d'euros
Valeur comptable nette	20 970 milliers d'euros
Valeur nominale	120 milliers d'euros

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du lundi 14 mai 2018

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, 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 lundi 14 mai 2018.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2018

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 81 695, représentant 1,17 % 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	81 695
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 2017, 12 092 actions étaient encore susceptibles d'être transférées 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 81 695 actions auto détenues aujourd'hui.

Nouveau programme de rachat d'actions

- sous réserve de l'autorisation du programme par l'Assemblée générale du Lundi 14 mai 2018 ;
- 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 80 197 (soit 1,17 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 603 585 actions (soit 8,78 % du capital) sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus ;
- prix maximum d'achat : 600 euros ;
- montant maximal théorique du programme : 412 339 800 euros ;
- modalités des rachats : les 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. 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 à conférer par l'Assemblée générale 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 la réglementation, si un tel contrat venait à être mis en place ;
- durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 14 mai 2018 soit jusqu'au 13 novembre 2019.

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 MAI 2018

7.1	ORDRE DU JOUR	216
7.2	TEXTE DES PROJETS DE RÉOLUTIONS	217

7.1 ORDRE DU JOUR

À caractère ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement,
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017,
3. Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende,
4. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et constat de l'absence de convention nouvelle,
5. Arrivée à échéance du mandat de M. Antoine FIÉVET en qualité d'administrateur et renouvellement de son mandat ,
6. Arrivée à échéance du mandat de Mme Nathalie ROOS en qualité d'administrateur et renouvellement de son mandat,
7. Arrivée à échéance du mandat M. Thierry BILLOT en qualité d'administrateur et renouvellement de son mandat,
8. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président Directeur Général,
9. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué,
10. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Antoine FIÉVET, Président Directeur Général,
11. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Bruno SCHOCH, Directeur général délégué,
12. 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

13. 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, plafond,
14. 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,
15. Pouvoirs pour les formalités.

7.2 TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

À caractère ordinaire

Première résolution - Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 133 401 904,85 euros.

L'Assemblée Générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 400 739,43 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 2017

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2017, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice de 179 970 000 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 2017 suivante :

Origine	
Report à nouveau antérieur	376 427 271,74 euros
Résultat de l'exercice	133 401 904,85 euros
Bénéfice distribuable	509 829 176,59 euros
Affectation du résultat	
Distribution d'un dividende de 7 euros brut par action, soit un dividende maximum mis en distribution égal à	48 106 345 euros
Report à nouveau après affectation	461 722 831,59 euros
Total	509 829 176,59 euros

L'Assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 7 euros.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis soit, à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (article 200 A, 13, et 158 du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Le détachement du coupon interviendra le 18 mai 2018.

Le paiement des dividendes sera effectué le 22 mai 2018.

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 :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2016	67 005 266, 25 € Soit 9,75 euros par action		
2015	61 851 015 €* Soit 9 euros par action	-	-
2014	42 952 093,75 €* Soit 6,25 euros par action	-	-

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions auto détenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

Quatrième résolution - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et constat de l'absence de convention nouvelle

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes mentionnant l'absence de convention nouvelle de la nature de celles visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, en prend acte purement et simplement.

Cinquième résolution - Arrivée à échéance du mandat de M. Antoine FIÉVET en qualité d'administrateur et renouvellement de son mandat

L'Assemblée Générale, après avoir constaté que le mandat de M. Antoine FIÉVET arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler M. Antoine FIÉVET en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2022 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution - Arrivée à échéance du mandat de Mme Nathalie ROOS en qualité d'administrateur et renouvellement de son mandat

L'Assemblée Générale, après avoir constaté que le mandat de Mme Nathalie ROOS arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler Mme Nathalie ROOS en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2022 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution - Arrivée à échéance du mandat M. Thierry BILLOT en qualité d'administrateur et renouvellement de son mandat

L'Assemblée Générale, après avoir constaté que le mandat de M. Thierry BILLOT arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler M. Thierry BILLOT en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2022 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution - Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président, Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant en application des alinéas 1 et 3 de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président Directeur Général, tels que présentés dans le rapport prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, présenté dans le rapport présentant les résolutions à l'Assemblée générale des actionnaires.

Neuvième résolution - Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué.

L'Assemblée Générale, statuant en application des alinéas 1 et 3 de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, présenté dans le rapport présentant les résolutions à l'Assemblée générale des actionnaires.

Dixième résolution - Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Antoine FIÉVET, Président Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 225-100 alinéa II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé en raison de son mandat à M. Antoine FIÉVET, Président Directeur Général, tels que présentés dans le rapport présentant les résolutions à l'Assemblée générale des actionnaires.

Onzième résolution - Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Bruno SCHOCH, Directeur général délégué

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 225-100 alinéa II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé en raison de son mandat à M. Bruno SCHOCH, Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport présentant les résolutions à l'Assemblée générale des actionnaires.

Douzième 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 11 mai 2017 dans sa huitième 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 la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- 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, conformément à 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 600 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, 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 fixé à 412 339 800 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

Treizième 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, 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.

Quatorzième 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 attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation 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 un an. Les bénéficiaires devront, le cas échéant, conserver ces actions pendant une durée, fixée par le Conseil d'administration, au moins égale à celle nécessaire pour que la durée cumulée des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation ne puisse être inférieure à deux ans.

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 ;
- décider de fixer ou non une obligation de conservation à l'issue de la période d'acquisition et le cas échéant en déterminer la durée et prendre toutes mesures utiles pour assurer son respect par les 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.»

Quinzième 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.

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	222
8.2	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	223
8.3	RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS	224
8.4	CONTRATS IMPORTANTS	226
8.5	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	226
8.6	TABLES DE CONCORDANCES	227

8.1 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nom et fonction

M. 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 8, 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 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2017 » et 5.5.2 « États financiers au 31 décembre 2017 ».

Fait à Paris, le 29 mars 2018

Le Président-directeur général

M. Antoine Fiévet

8.2 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 Nanterre

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 : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Téléphone : +33 1 84 02 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^{er} 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 ;
- le commerce, la fabrication et la transformation de tous produits alimentaires, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- la réalisation de toute opérations financières telles que l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;

- 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.

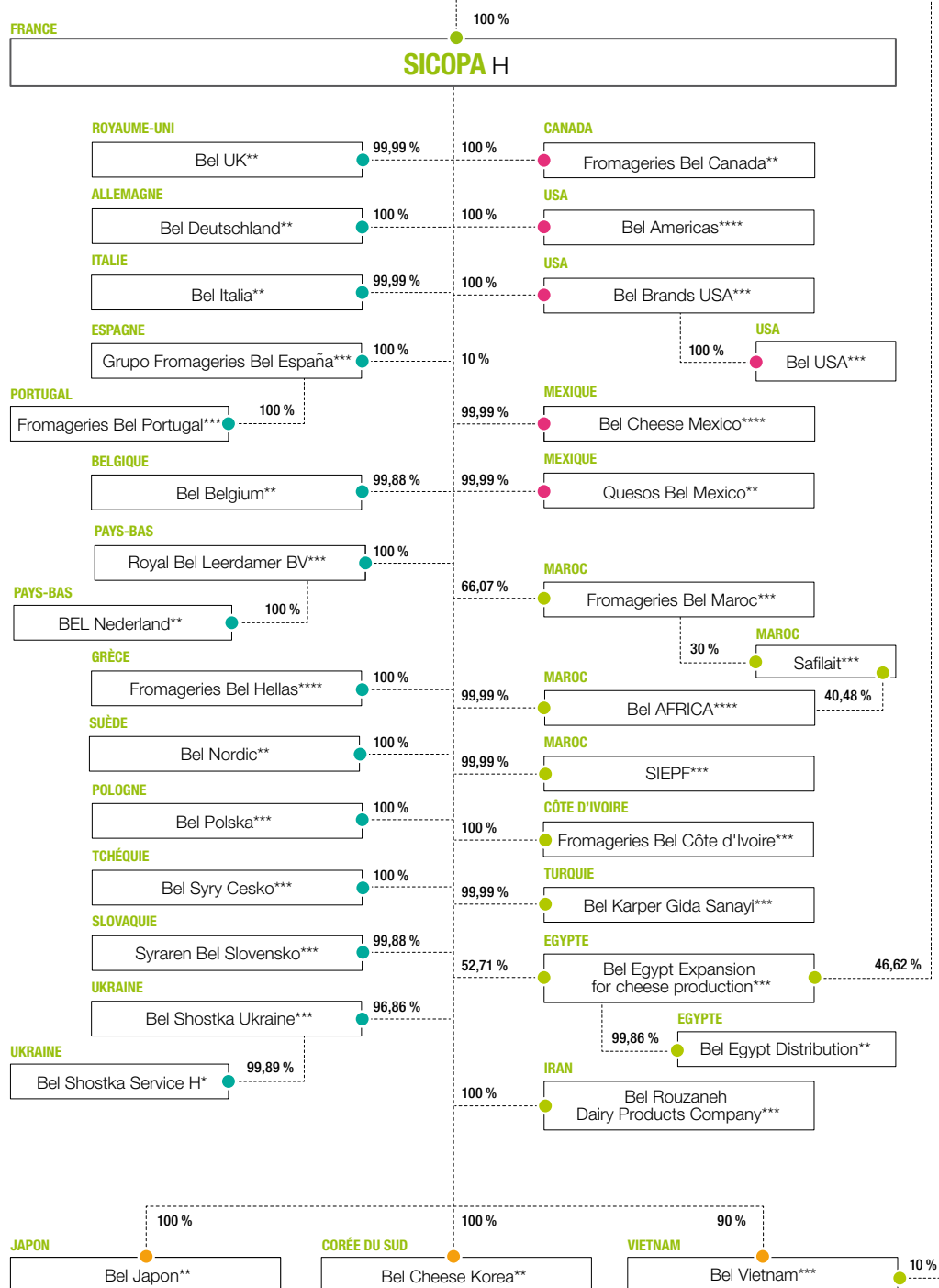
8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

FRANCE

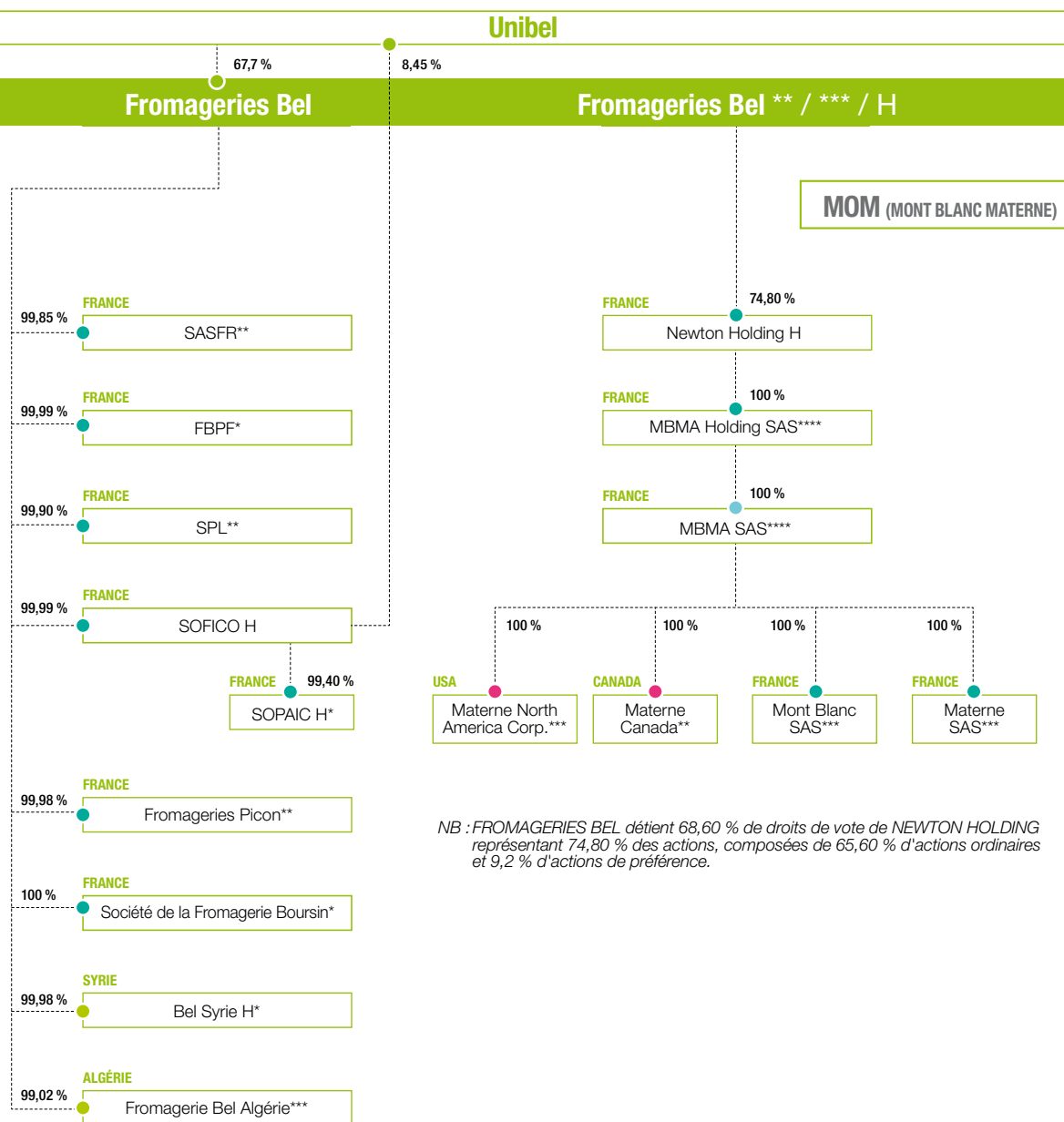
Unibel

FRANCE

Fromageries Bel



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détections supérieurs à 2 %. Les pourcentages de contrôle et d'intérêts totaux de Groupe, dans chaque filiale, figurent à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, publiée au paragraphe 5.5.1. Les détections en droits de vote sont identiques aux détections en capital.



* Activité de production

** Activité de commercialisation

*** Activité de production et de commercialisation

**** Services administratifs

H Société Holding

H* Sans activité en 2017

● Europe

● Amériques

● Asie-Pacifique

● Moyen-orient / Grande Afrique

8.4 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 est lié avec certains actionnaires minoritaires de ses filiales consolidées par des accords qui prévoient notamment le rachat de leur participation sous certaines conditions. Le Groupe a conclu, le 10 août 2015, avec les actionnaires minoritaires de SAFILAIT, des promesses d'achat et de vente aux termes desquelles il s'est engagé à acquérir leurs actions entre 2020 et 2026. Le prix d'acquisition sera fonction de la rentabilité et de la situation financière de la SAFILAIT à la date de mise en œuvre des promesses.

Dans le cadre de l'acquisition du groupe MOM, le Groupe a reçu une promesse de vente (*call*) de la part des managers du Groupe MOM pour l'ensemble des actions du Groupe MOM qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au 30 avril 2022.

Pour plus de détail, se référer à la Note 2 de l'annexe des comptes consolidés au chapitre 5.5.1.

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.4.2 « Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe » du présent document de référence concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2017.

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Fromageries Bel sont données au paragraphe 4.5.2 « Parties liées ».

8.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site internet *corporate* 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 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France.

8.6 TABLES DE CONCORDANCES

8.6.1 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
1	Personnes responsables	8.1
1.1	Personnes responsables des informations	8.1
1.2	Attestation du responsable du document de référence	8.1
2	Contrôleurs légaux des comptes	5.5.3
2.1	Coordonnées	5.5.3
2.2	Changements éventuels	5.5.3
3	Informations financières sélectionnées	1
3.1	Informations financières historiques	1
3.2	Informations financières intermédiaires	5.8
4	Facteurs de risques	Chapitre 2
5	Informations concernant l'émetteur	8.2
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1.3
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	8.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	8.2
5.1.3	Date de création et durée	8.2
5.1.4	Siège social et forme juridique, législation applicable	8.2
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.1.3
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
6	Aperçu des activités	1
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 services importants lancés sur le marché	1.3
6.2	Principaux marchés	1.3
6.3	Événements exceptionnels	1.3
6.4	Dépendance	Chapitre 2
6.5	Position concurrentielle	1.1.7
7	Organigramme	8.3
7.1	Description sommaire du Groupe	1.1
7.2	Liste des filiales importantes	5.5.1 Note 10
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	1.5
8.1	Immobilisations corporelles existantes ou planifiées	1.5.1
8.2	Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	3.5

	Chapitres ou paragraphes du document de référence
9 Examen de la situation financière et du résultat	5.3
9.1 Situation financière	5.3.1
9.2 Résultat d'exploitation	5.3.2
9.2.1 Facteurs importants	5.3.2
9.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires ou des produits nets	5.3.2
9.2.3 Influences extérieures	5.3.2
10 Trésorerie et capitaux	5.4
10.1 Informations sur les capitaux	5.4.1
10.2 Flux de trésorerie	5.4.2
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.4.3
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	5.4.4
10.5 Sources de financement attendues	5.4.5
11 Recherche et développement, brevets et licences	1.1.4 et 1.1.6
12 Information sur les tendances	1.2
12.1 Principales tendances	1.2
12.2 Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	1.2
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
13.1 Principales hypothèses	N/A
13.2 Rapport des Commissaires aux comptes	N/A
13.3 Prévision ou estimation du bénéfice	
13.4 Déclaration sur prévision incluse dans un prospectus	
14 Organes d'administration, de direction et Direction générale	4
14.1 Informations concernant les mandataires sociaux	4.1.2
14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration, direction et de la Direction générale	4.1.3
15 Rémunération et avantages	4.2
15.1 Rémunérations versées	4.2
15.2 Provision pour retraites ou autres	4.2.3
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	4
16.1 Durée des mandats	4.1.2 et 4.1.4
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction	4.1.3
16.3 Informations sur les Comités	4.1.4
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1.1
17 Salariés	3.6
17.1 Nombre et répartition des effectifs	3.6.1
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
18 Principaux actionnaires	6.1
18.1 Répartition du capital	6.1.1
18.2 Droits de vote différents	6.1.4
18.3 Contrôle de la Société	6.1.2
18.4 Accords d'actionnaires pouvant entraîner un changement de contrôle	6.1.1, 6.1.2 et 6.2.2

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
19	Opérations avec des apparentés	3.5 et Note 8.2 du paragraphe 4.5.1
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	5
20.1	Informations financières historiques	5.1
20.2	Informations financières pro forma	5.2
20.3	États financiers (comptes annuels et comptes consolidés)	5.5
20.4	Vérifications des informations historiques annuelles	5.6.1
20.4.1.	Déclarations	
20.4.2.	Autres informations vérifiées	
20.4.3.	Autres informations non vérifiées	
20.5	Date des dernières informations financières	5.7
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	5.8
20.7	Politique de distribution des dividendes	5.9
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.10
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.11
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	6.1.3 et 6.2.4
21.1.1	Capital souscrit	6.1.3
21.1.2	Actions non représentatives de capital	6.1.3
21.1.3	Actions autodétenues ou autocontrôle	6.1.1
21.1.4	Valeurs mobilières	N/A
21.1.5	Conditions d'acquisition	6.1.3
21.1.6	Option et accord, conditionnement sur le capital	6.1.2
21.1.7	Historique du capital	6.1.3
21.2	Actes constitutifs et statuts	4.1.2, 4.1.3, 6.1.3, 6.1.4 et 8.2
21.2.1	Objet social	8.2
21.2.2	Disposition concernant les organes de direction et de surveillance	4.1.2 & 4.1.3
21.2.3	Disposition concernant les différentes catégories d'action	N/A
21.2.4	Modification éventuelle des droits des actionnaires	6.1.3
21.2.5	Convocation et admission aux Assemblées générales	6.1.3
21.2.6	Dispositions statutaires ayant des effets en cas de changement de contrôle	6.1.4
21.2.7	Déclarations statutaires de fractionnement du seuil	6.1.3
21.2.8	Restriction statutaire pour les modifications du capital	
22	Contrats importants	8.4
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts	N/A
23.1	Identité	N/A
23.2	Attestation	N/A
24	Documents accessibles au public	8.5
25	Informations sur les participations	8.3

8.6.2 Table de concordance avec le Rapport financier annuel et autres éléments inclus

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.

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
RAPPORT FINANCIER ANNUEL		
1	Comptes annuels	5.5.2
2	Comptes consolidés	5.5.1
3	Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
	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	5.3.2
	• Analyse de la situation financière	5.3.1
	• Indicateurs sociaux (clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière)	3.6
	• Principaux risques et incertitudes	Chapitre 2
	• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	
	• Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de la Société et du Groupe	
	• Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	
	• Utilisation d'instruments financiers de la Société et du groupe	
	• Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les restreindre (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	
	3.3 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	• Rachats par la Société de ses propres actions	6.2.4
4	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	8.1
5	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	5.5.1 et 5.5.2
AUTRES DOCUMENTS INCLUS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE		
1	Descriptif du programme de rachat d'actions	6.2.4

8.6.3 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 ET DU GROUPE	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice	1.1, 1.3 et 5.5.2
Activité et résultats de la Société et du Groupe par branche d'activité	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société et du Groupe	1.3, 5.3 et 5.5.2
Indicateurs de performance de nature financière et, le cas échéant, non financière de la Société et du Groupe	3
Évolution prévisible de la situation et perspectives de la Société et du Groupe	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture de la Société et du Groupe	5.5.2 Note 31
Activités en matière de recherche et de développement de la Société et du Groupe	1.1.4 et 5.6.2
Prises de participation ou de contrôle significatifs	5.5.2
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	8.3
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	N/A
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	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anti-concurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société (et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients)	5.6.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du groupe	Chapitre 2
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe	
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.4 et 5.5.1 Note 4.15 et 5.5.2 Note 1.10
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	
Renseignements relatifs à la répartition et l'évolution de l'actionnariat	6.1
Autocontrôle	6.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	6.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.2.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	6.2.4
Charges non déductibles fiscalement	5.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	5.9
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	4.2.1 et 4.1.3
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	
Liste des succursales	
Montant des prêts interentreprises	
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-8 C. de l'environnement)	
Plan de vigilance	3.2.1
Prise en compte les conséquences sociales et environnementales de l'activité (voir table de concordance spécifique)	
DOCUMENTS JOINTS AU RAPPORT DE GESTION	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Politique de rémunération des mandataires sociaux (principes et critères de détermination)	4.2.2
Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social par la Société, les sociétés contrôlées ou la société qui la contrôle	4.2.2
Engagements liés à la prise, à la cessation ou au changement des fonctions	
Composition et fonctionnement du Conseil	
• Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.2
• Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote d'une filiale (hors conventions courantes)	4.5.1 et 4.1.3
• Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	4.1.2 et 4.1.4
• Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.4
• Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	
• Limitations des pouvoirs de la Direction générale	4.1.4
• Référence à un Code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	4.1.1
• Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	6.1.3
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	6.1.3
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-37-5 Code de commerce)	

8.6.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Cette table indique la concordance entre les rubriques de l'article R. 225-105-1 du Code commerce, les lignes directrices *Global Reporting Initiative* (GRI) et le Rapport RSE figurant au chapitre 3.

Informations sociales		Paragraphe(s) du document de référence	
a) Emploi	L'effectif total	3.2.6	Bâtir un modèle social fédérateur pour ses collaborateurs
	La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	3.2.6	Bâtir un modèle social fédérateur pour ses collaborateurs
		3.2.8	Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe
	Les embauches et les licenciements	3.2.6	Bâtir un modèle social fédérateur pour ses collaborateurs
	Les rémunérations et leurs évolutions ⁽¹⁾	3.2.10	Entretenir un climat social positif
b) Organisation du travail	L'organisation du temps de travail	3.2.7	Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail
	L'absentéisme ⁽²⁾	3.2.7	Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail
c) Relations sociales	L'organisation du dialogue social : règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe (Code de bonnes pratiques des affaires)
		3.2.10	Entretenir un climat social positif
	Le bilan des accords collectifs	3.2.10	Entretenir un climat social positif
d) Santé et sécurité	Les conditions de santé et de sécurité	3.2.7	Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	3.2.10	Entretenir un climat social positif
	Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et la comptabilisation des maladies professionnelles	3.2.7	Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail
e) Formation	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	3.2.9	Développer le talent de ses collaborateurs
	Le nombre total d'heures de formation	3.2.9	Développer le talent de ses collaborateurs
f) Égalité de traitement	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	3.2.8	Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	3.2.8	Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe
	La politique de lutte contre les discriminations	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe (Code de bonnes pratiques des affaires)
		3.2.8	Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe

Informations sociales		Paragraphe(s) du document de référence	
g) Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe (Code de bonnes pratiques des affaires)
		3.2.2	Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement
		3.2.10	Entretenir un climat social positif
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe (Code de bonnes pratiques des affaires)
		3.2.2	Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement
		3.2.8	Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe
		3.2.9	Développer le talent de ses collaborateurs
	Élimination du travail forcé et obligatoire	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe (Code de bonnes pratiques des affaires)
		3.2.2	Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement
	Abolition effective du travail des enfants	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe (Code de bonnes pratiques des affaires)
		3.2.2	Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement

(1) 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.

(2) 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.

Informations environnementales		Paragraphe(s) du document de référence	
a) Politique générale en matière environnementale	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	3.1	Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe
		3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe
		3.3	S'engager pour une agriculture durable
		3.5	Réduire son empreinte environnementale
		3.5.1	Conduire une politique environnementale ambitieuse
	Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	3.1	Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe
		3.2.9	Développer le talent de ses collaborateurs
		3.5.1	Conduire une politique environnementale ambitieuse
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	1.5.2	Investissements
		3.5.1	Conduire une politique environnementale ambitieuse
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	1.5.2	Investissements
b) Pollution	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	3.5	Réduire son empreinte environnementale
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
c) Économie circulaire	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	3.5.6	S'inscrire dans l'économie circulaire
	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	3.5.6	S'inscrire dans l'économie circulaire
	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	3.5.3	Utiliser durablement la ressource en eau
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	3.5.6	S'inscrire dans l'économie circulaire
	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	3.5.2	Réduire ses émissions de gaz à effet de serre
	L'utilisation des sols	3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
d) Changement climatique	Les rejets de gaz à effet de serre (GES)	3.3.1	Agir pour un amont laitier durable
		3.5.2	Réduire ses émissions de gaz à effet de serre
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	3.3.1	Agir pour un amont laitier durable
		3.5.3	Utiliser durablement la ressource en eau
e) Protection de la biodiversité	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable		Paragraphe(s) du document de référence	
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	En matière d'emploi et de développement régional	1	Présentation du Groupe et de ses activités (chiffres clés – partage de la valeur créée)
		3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
	Sur les populations riveraines ou locales	3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	3.1	Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe
		3.2.	Œuvrer pour le bien-être de tous
		3.3.1	Agir pour un amont laitier durable
	Les actions de partenariat ou de mécénat	3.2.3	Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires
		3.2.5	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
c) Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.2.3	Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires
	L'importance de la sous-traitance et la responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	3.2.3	Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires
d) Loyauté des pratiques	Les actions engagées pour prévenir la corruption	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe
		3.2.2	Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement
	Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe
		3.2.4	Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs
		3.4.1	Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales
		3.4.2	Assurer la qualité nutritionnelle des produits
		3.4.2	Assurer la qualité nutritionnelle des produits
e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	3.2.1	L'éthique au cœur des activités du Groupe
		3.2.2	Une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement



Du sourire à partager

Fromageries Bel

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

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