

Fromageries Bel

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant Rapport financier annuel
et Déclaration de performance extra-financière

2018



Du sourire à partager



SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS	3
1.1	Présentation du Groupe	4
1.2	Tendances du marché	15
1.3	Marchés et activités en 2018	16
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2019	19
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	20
2	FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE	23
2.1	La politique de gestion des risques	24
2.2	Risques liés à l'environnement externe	25
2.3	Risques inhérents à l'activité	29
2.4	Risques financiers	37
2.5	Politiques d'assurances et de couverture des risques	40
3	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	41
3.1	Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe	45
3.2	Cœuvrer pour le bien-être de tous	47
3.3	S'engager pour une agriculture durable	66
3.4	Promouvoir une nutrition attentive	72
3.5	Réduire son empreinte environnementale	78
3.6	Note méthodologique	89
3.7	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	91
3.8	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion Groupe	93
	Annexe 1 : Contribuer aux Objectifs du Développement Durable des Nations Unies	95
	Annexe 2 : Synthèse des données environnementales	96
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	99
4.1	Principes de gouvernance	100
4.2	Rémunérations et avantages	115
4.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	119
4.4	Opérations avec des apparentés	123
5	INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	127
5.1	Informations financières historiques	128
5.2	Informations financières pro forma	128
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	129
5.4	Trésorerie et capitaux	130
5.5	États financiers	132
5.6	Vérification des informations financières annuelles	217
5.7	Date des dernières informations financières	218
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	219
5.9	Politique des distributions de dividendes	219
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	219
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	219
6	ACTIONNARIAT ET BOURSE	221
6.1	Actionnariat et capital	222
6.2	Bourse	227
7	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 MAI 2019	231
7.1	Ordre du jour	232
7.2	Texte des projets de résolutions	233
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	237
8.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	238
8.2	Renseignements concernant la Société	239
8.3	Renseignements sur les filiales et participations	240
8.4	Contrats importants	242
8.5	Documents accessibles au public	242
8.6	Tables de concordances	243

2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**incluant le Rapport financier annuel
et Déclaration de performance extra-financière**



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019, conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

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

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

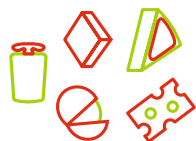
1.1	PRÉSENTATION DU GROUPE	4
1.2	TENDANCES DU MARCHÉ	15
1.3	MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2018	16
1.4	TENDANCES SUSCEPTIBLES D'AFPECTER LA PRODUCTION, LES VENTES ET LES STOCKS EN 2019	19
1.5	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	20

1

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

UN ACTEUR MONDIAL DU SNACKING SAIN, LAITIER ET FRUITIER

INFORMATIONS CLÉS



19

MILLIARDS
DE PORTIONS

+ de 30

MARQUES LOCALES
ET INTERNATIONALES

12 600

COLLABORATEURS

3 312 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

96 M€

RÉSULTAT NET
- PART DU GROUPE

160 M€

RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL4,8 %⁽²⁾MARGE
OPÉRATIONNELLE

-135 M€

VARIATION DE
LA TRÉSORERIE

+ de 30

FILIALES DANS
LE MONDE

3 valeurs

AUDACE, BIENVEILLANCE
ET ENGAGEMENT

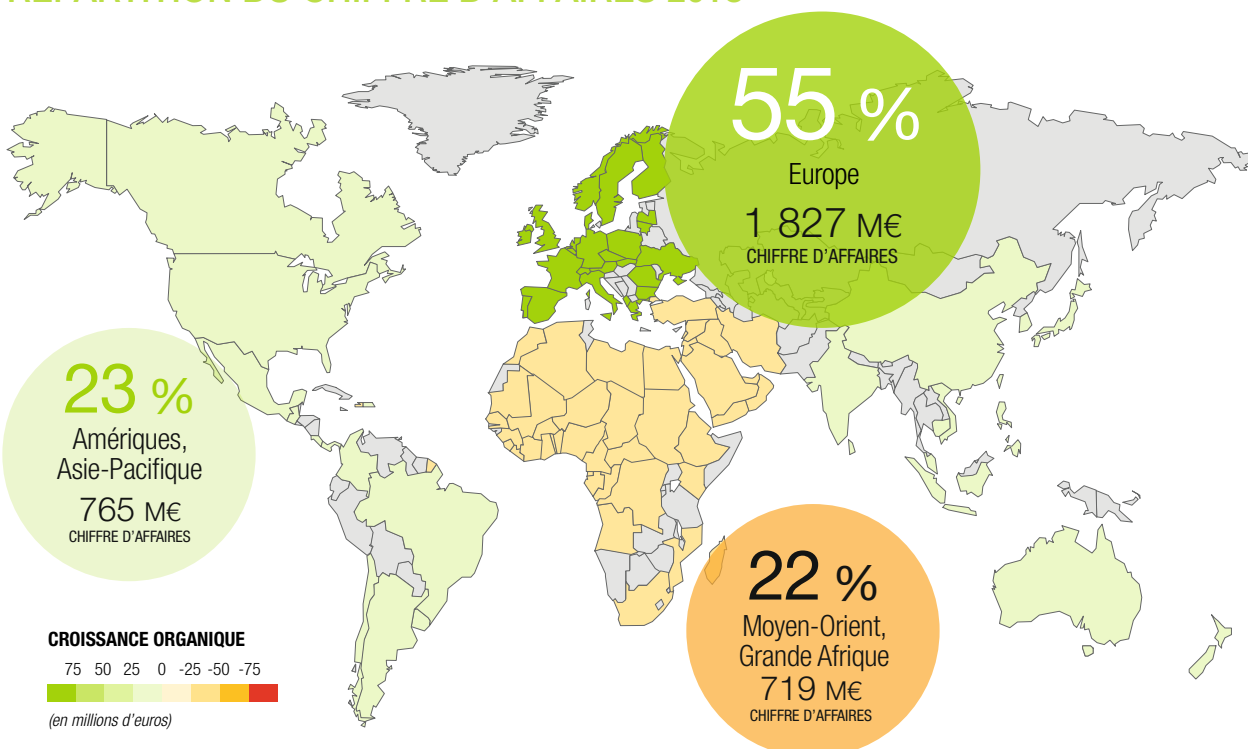
2 495 M€

TOTAL CAPITAUX INVESTIS

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

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018





MISSION : NOUS ENGAGER POUR UNE ALIMENTATION PLUS Saine ET RESPONSABLE POUR TOUS.

« BIG BEL » – LE PLAN STRATÉGIQUE DU GROUPE

Développer un modèle de croissance durable, créateur de valeur pour l'Entreprise, pour ses parties prenantes et pour son écosystème

4 piliers stratégiques



Déployer des **marques positives**



Accélérer l'**innovation positive** pour soutenir la croissance



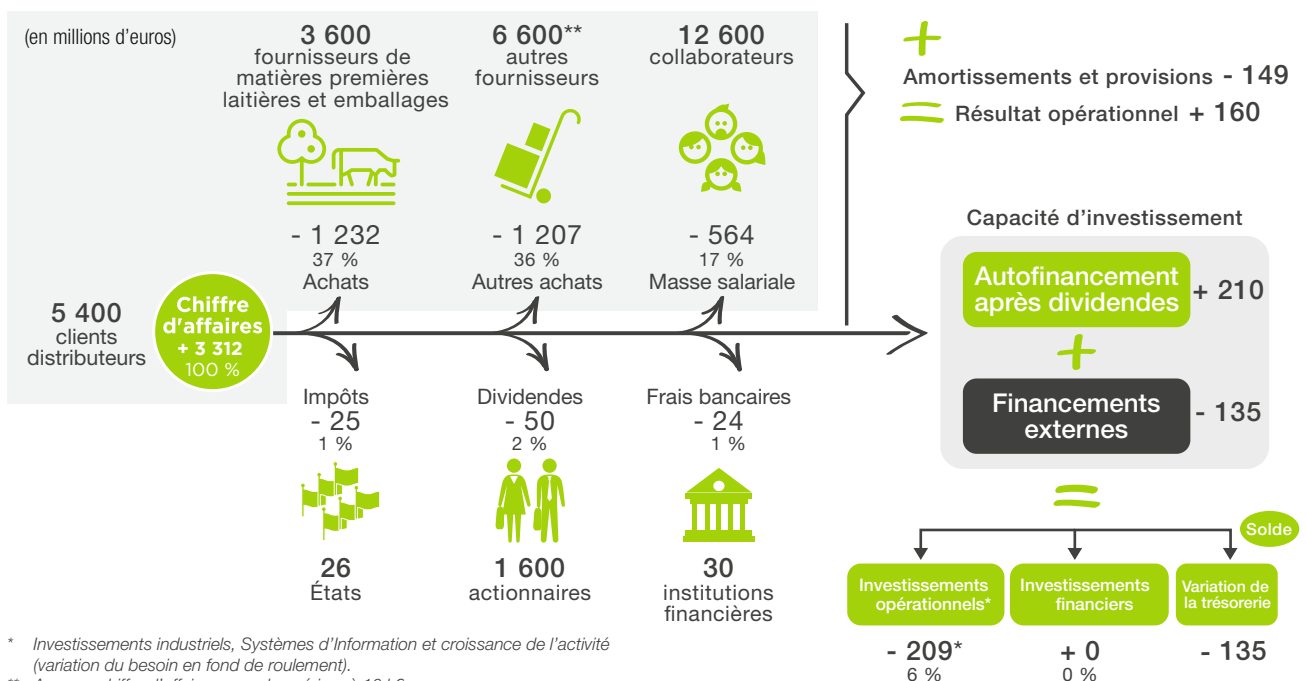
Réussir **sur les territoires de croissance**



S'adapter **aux modèles de distribution de demain**

CHACUNE
PORTION
NOUS
ENGAGE.

PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE



INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 312	3 346	-1,0 %
Marge brute ⁽³⁾	909	981	-7,3 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	27,4 %	29,3 %	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	160	215	- 25,6 %
Dont : résultat opérationnel courant	204	226	- 9,7 %
autres charges et produits non courants	-44	-11	300,0 %
MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽²⁾	4,8 %	6,4 %	
RÉSULTAT NET	100	186	- 46,2 %
Dont : part du Groupe	96	180	- 46,7 %
intérêts minoritaires	4	6	- 33,3 %
dilué par action (en euros)	14,21	26,50	- 46,4 %
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	2 495	2 347	6,3 %
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 648	1 629	1,2 %
intérêts minoritaires	92	85	
dette financière nette	755	632	
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	251	281	
Résultant des investissements	- 174	- 130	
Résultant des opérations de financement	- 212	17	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	- 135	168	

(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.

(3) Sur 2017, certaines charges principalement logistiques et marketing, ont été reclassées des lignes «Frais commerciaux et de distribution» vers «Coût des produits et services vendus» et vers «Frais généraux et administratifs».

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.

La mission du Groupe « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » guide les 12 600 collaborateurs de Bel dans le déploiement d'un modèle d'entreprise durable et profitable qui place le consommateur et la création de valeur partagée au cœur de ses décisions. Par son activité et sa dynamique d'innovation positive, Bel veut être acteur d'une

alimentation saine et accessible pour tous, fondée sur un modèle positif tout au long de sa chaîne de valeur, « de la fourche à la fourchette », et ainsi proposer à ses consommateurs une offre de snacking sain et des solutions culinaires permettant à tous de bénéficier des bienfaits des produits laitiers et fruitiers.

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 comme Pom'Potes ou GogoSqueeZ.

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 2018, le Groupe fait évoluer sa mission d'entreprise « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous ». Cette nouvelle mission ancre la responsabilité, la supériorité nutritionnelle et l'accessibilité comme principes fondateurs de l'évolution de l'offre produit du Groupe.

Pour construire ce projet d'entreprise durable et faire évoluer son offre, le Groupe s'appuie sur son programme « 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 (voir paragraphe 3.1 « Une démarche au cœur de la stratégie du Groupe ») déclinés en indicateurs à horizon 2025 :

- œuvrer pour le bien-être de tous ;
- s'engager pour une agriculture durable ;
- promouvoir une nutrition attentive ;
- réduire son empreinte environnementale.

Le Groupe souhaite ainsi se développer en proposant une offre de produits toujours plus responsables et 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 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe ») ;
- la Charte globale Bel pour un amont laitier responsable co-signée par le WWF France cadre les engagements du Groupe à horizon 2025 pour une filière laitière durable sur l'ensemble de ses bassins laitiers (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- un système de profilage nutritionnel « Bel Nutri+ » fixe l'ambition du Groupe en matière d'amélioration continue de la valeur nutritionnelle des produits Bel (voir paragraphe 3.4.2 « Assurer la qualité nutritionnelle des produits ») ;
- 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 (voir paragraphe 3.2.4 « Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs ») ;
- 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 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe ») (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires ») ;
- 16 indicateurs 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 2018

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 à Brookings (Dakota du Sud) 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 pour tous 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 aux États-Unis. 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.

En 2018, Bel lance la construction de sa première usine canadienne, à Sorel-Tracy, Québec, établissement dont la production commerciale est prévue début 2020 et qui sera dédié à la production de Mini Babybel®.

Faits marquants de 2018

Lancement d'un programme d'accélération du projet de croissance

- En 2018, le Groupe initie un programme d'accélération de la croissance axé sur le renforcement de ses marques, l'accélération de l'innovation, le développement sur les territoires de croissance et *via* les nouveaux canaux de distribution.
- Il fait évoluer sa mission d'entreprise pour déployer sa vision d'entreprise innovante et responsable sur le marché du snacking sain : « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous ». Cette mission guide l'action des équipes de Bel pour proposer à tous les consommateurs, partout dans le monde et pour tous les moments de consommation, des produits de snacking et des solutions culinaires plus sains et responsables.
- Pour atteindre son ambition de croissance, le Groupe crée en 2018 une Direction Croissance et Stratégie et fait évoluer le Comité exécutif autour d'une équipe resserrée de cinq membres.
- Dans le cadre de son plan d'accélération de la croissance et pour préserver sa compétitivité en particulier en France, le Groupe met en œuvre un projet de nouvelle organisation qui devient effective en avril 2019 et s'articule autour de deux segments : les marchés matures et les territoires de croissance. Ce projet de nouvelle organisation emporte une réduction des effectifs notamment au sein du siège social de Suresnes dans le cadre d'un plan de départs volontaires.

- pour soutenir ses efforts de compétitivité, Bel met en œuvre au niveau mondial un plan de réduction de ses coûts. Au total, ce plan devrait permettre de générer au niveau du Groupe des économies de 120 millions d'euros d'ici 2020. Celles-ci seront réalisées principalement grâce à l'optimisation de ses dépenses de publicité et de promotion et de ses achats, à des gains de productivité ainsi que, dans une moindre mesure, à la baisse des frais généraux. Le Groupe réinvestira à hauteur de 40 millions d'euros les économies ainsi réalisées pour soutenir l'accélération de sa croissance.

Accélération de l'innovation positive pour soutenir le développement de marques responsables

- Le Groupe poursuit le développement de son modèle d'innovation positive, notamment autour de trois axes : son engagement pour une filière amont laitier durable, l'innovation et la rénovation de ses produits, et son modèle de distribution.

Il partage ses engagements pour une filière amont laitier durable, à travers sa Charte Mondiale co-signée par le WWF France. Avec cette charte, le Groupe Bel souhaite ouvrir la voie à des pratiques innovantes co-construites avec les éleveurs de ses bassins laitiers.

Dans le cadre de ces engagements, Bel renforce en 2018 l'accord inédit conclu fin 2017 avec l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO), qui représente près de 850 producteurs, et la totalité de sa collecte de lait pour sa filière fromagère en France. L'accord apporte de la visibilité économique aux producteurs en sécurisant leurs revenus pour l'année 2019, tout en valorisant durablement leurs pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs. Ainsi en 2018, la majorité des produits fromagers issus de ses usines françaises est fabriquée avec du lait de vaches ayant accès au pâturage. Fin 2018 tous les producteurs concernés ont assuré avec succès la conversion à une alimentation sans OGM des troupeaux. Cet accord ainsi que les engagements associés sont valorisés auprès des consommateurs sur les emballages des marques et dans des campagnes de communication.

- Le Groupe accélère le déploiement de ses rénovations et innovations pour des produits toujours plus naturels et plus responsables. En 2018 plus de 40 innovations et rénovations de recettes ont été lancées sur les différents marchés du Groupe parmi lesquels :
 - une recette de La Vache qui rit fortifiée en fer, calcium, vitamines et zinc a été lancée dans de nombreux pays de la zone Afrique et Moyen-Orient ;
 - des recettes La Vache qui rit et Kiri avec des teneurs réduites en additifs. Ainsi en Europe La Vache qui rit ne contient plus qu'un additif qui permet de garantir le fondant caractéristique du produit. Et une recette de Kiri sans additif est commercialisée en Allemagne, en Belgique et en Italie ;
 - en Côte d'Ivoire, un nouveau format « La Vache qui rit Délice de lait » enrichi en calcium et en vitamines A et D, conçu en coopération avec des experts en nutrition pour répondre à la réalité des besoins nutritionnels des consommateurs ;
 - le lancement du premier produit bio de Bel avec la marque Babybel dans 14 pays européens.

- Le programme Sharing Cities se développe, démontrant la réalité du potentiel de ce canal de distribution innovant et responsable co-construit pour répondre à la réalité des besoins des vendeurs de rue. Au 31 décembre 2018, le programme « Sharing Cities » était actif dans 7 villes (Hô-Chi-Minh-Ville (Vietnam), Hanoï (Vietnam), Abidjan (Côte d'Ivoire), Kinshasa (République Démocratique du Congo), Dakar (Sénégal), Antananarivo (Madagascar) et Istanbul (Turquie) et dénombrait plus de 7 500 vendeurs de rue, partenaires du Groupe Bel, dont plus de 3 000 ayant accès à un service de santé, plus de 1 200 ayant suivi une formation professionnelle et plus de 1 000 comptes en banque ouverts.

1.1.4 Stratégie

Le développement du Groupe Bel repose sur un modèle d'entreprise qui le positionne comme l'un des leaders mondiaux du marché des fromages de marque et un 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 de 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 et canaux de distribution 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.

Le projet de transformation déployé en 2018, grâce à une nouvelle organisation et à un plan de réduction de coûts, doit lui permettre de renforcer la dynamique d'innovation et libérer les ressources nécessaires pour accélérer le développement des marques.

La réussite du programme « Big Bel » devrait ainsi permettre au Groupe de réaliser son ambition de doubler de taille en termes de chiffre d'affaires sur la période 2015-2025.

Déployer des marques positives

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, les portions Bel peuvent être commercialisées dans toutes les géographies. Ces différents atouts en font un moteur de croissance à l'international.

Développement des marques sur les territoires de croissance

Le Groupe poursuit le développement de ses marques sur ses territoires de croissance :

- La marque Kiri étend sa gamme avec le lancement de gourdes laitières sucrées dans les pays du Golfe et de lait liquide au Maroc.
- MOM lance sur le marché chinois ses gourdes de yaourt ambiant sous la marque Pom'Potes.
- La Vache qui rit est lancée sur le marché indien.

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 toujours plus responsables en travaillant sur quatre enjeux essentiels de sa chaîne de valeur : une agriculture durable, une nutrition attentive, son empreinte environnementale et le bien-être de tous. Parce que les consommateurs veulent aujourd'hui plus de transparence sur les marques qu'ils choisissent, les marques du Groupe renforcent la visibilité et la pédagogie autour de leurs engagements responsables dans leurs actions de communication.

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 d'envisager un potentiel de développement géographique fort.

Accélérer l'innovation positive 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 que l'innovation demeure un état d'esprit permanent chez l'ensemble de ses collaborateurs. La mission d'entreprise « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » cadre la dynamique d'innovation du Groupe pour proposer à tous, partout dans le monde et pour tous les moments de consommation, des produits de snacking sain et des solutions culinaires responsables, conçus à partir de recettes qui ont pour objectif de garantir une supériorité nutritionnelle aux produits existants. Elle est soutenue par la démarche responsable du Groupe « Chaque portion nous engage » qui inscrit l'innovation positive comme guide à l'action.

L'évolution de l'organisation pour placer l'innovation au cœur des marques et des marchés au sein de la Direction Stratégie et Croissance des marques, renforcera encore la culture de l'innovation existante au sein du Groupe. Bel favorise la responsabilisation des équipes à tous les niveaux hiérarchiques, encourage 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 la digitalisation de l'Entreprise pour favoriser entre autres l'intelligence collective, une meilleure compréhension des attentes des consommateurs, le développement de nouveaux canaux de distribution ou l'exploitation des données au service de la performance du Groupe.

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. Cette culture est partagée avec les équipes de MOM et fait 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 nouveaux saveurs développées par les marques Leerdammer, Boursin et Apéricube.

- **L'amélioration continue des recettes :**

- 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 passe 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.
- Bel travaille avec les pouvoirs publics et valide auprès d'un comité de nutritionnistes indépendants les options qu'il souhaite prendre.
- Les emballages évoluent 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 renouvellent l'expérience des marques. En lien avec la mission d'entreprise, les équipes marketing, Recherche et Innovation, industrielles travaillent de concert pour développer une offre de produits de snacking sain et de solutions culinaires responsables pour tous. Naturalité, qualité nutritionnelle, impact environnemental, fonctionnalité et accessibilité guident la démarche.

- La direction marketing 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.

- Les équipes Recherche et Innovation disposent de compétences en technologies fromagères et sciences fondamentales appliquées (génie alimentaire, microbiologie, physico-chimie, etc.).
- La direction industrielle est le garant du savoir-faire industriel, au cœur de l'ADN de Bel depuis 150 ans qui créé les conditions nécessaires à la réalisation de ses innovations.

- **L'entrée dans de nouvelles catégories hors fromage :**

- Le Groupe propose à ses consommateurs des marques uniques qui apportent qualité, plaisir et offrent des solutions adaptées à la diversité des enjeux de nutrition et 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.

Réussir sur les territoires de croissance

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.

S'adapter aux modèles de distribution de demain

Avec des produits distribués dans plus de 130 pays, l'accès aux consommateurs du monde entier est un enjeu stratégique pour le développement des marques du Groupe.

L'évolution et la diversité grandissante des modes et des moments de consommation, l'émergence de nouveaux circuits et modèles de distribution, les attentes des consommateurs en termes d'expérience d'achats sont autant d'impératifs nouveaux qui incitent à faire constamment évoluer ses modèles de distribution pour coller au plus près de ces nouvelles tendances et développer sans cesse la visibilité et l'accessibilité des produits du Groupe auprès d'un nombre grandissant de consommateurs.

Améliorer la visibilité de l'offre produits

Pour s'adapter à la réalité de la distribution des produits de grande consommation des différents pays dans lesquels le Groupe est implanté, Bel adapte son modèle d'accès à chacun de ses marchés (« *route to market* »), avec la volonté de rendre ses produits toujours plus visibles, dans le plus grand nombre de magasins alimentaires, avec le meilleur niveau de sécurité alimentaire grâce à une chaîne logistique adaptée.

Bel opère aussi bien dans les pays où la distribution est organisée autour de grandes enseignes de distribution alimentaire que sur des marchés où la distribution est fragmentée autour d'une multitude d'acteurs indépendants. Quand cela s'avère opportun, le Groupe s'appuie sur des partenaires locaux pour la commercialisation et la vente de ses produits.

Rendre les produits du Groupe toujours plus accessibles

Pour devenir un acteur majeur du snacking sain, Bel se doit de développer son offre et sa distribution dans les circuits qui privilégient le service, la rapidité, la praticité ainsi que la proximité. Ainsi, le Groupe a l'ambition de développer la présence de ses marques au sein de l'ensemble des canaux privilégiés par les consommateurs pour répondre à leurs attentes sur ces critères d'achat tels que le e-commerce, les magasins spécialisés bio ou les circuits de ventes « *on the go* ».

Bel souhaite ainsi rapprocher son offre des nouvelles tendances de consommation et assurer à ses produits une présence sur les différents points de vente de snacking sain favorisant ainsi plus d'opportunités pour ses marques en multipliant les occasions de consommation.

Développer la consommation des produits hors foyer

Bel a un potentiel de développement commercial avéré dans les circuits dits « hors domicile » à travers le monde. À titre d'exemple, le Groupe enregistre de beaux succès en Asie, grâce à son offre de produits de snacking sain, de solutions culinaires et d'ingrédients de haute qualité.

Bel souhaite élargir son offre pour mieux répondre aux besoins des professionnels dans plus de pays et commercialiser ses produits auprès des acteurs majeurs de la restauration commerciale, des cantines scolaires, des lieux de vie collectifs et de la restauration rapide.

Créer les conditions d'une croissance durable et rentable

Des équipes engagées

La mission d'entreprise « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » est un guide à l'action pour les 12 600 collaborateurs de Bel présents dans plus de 30 pays. Elle donne du sens à l'action collective en portant les

valeurs de Bel. Audace, Bienveillance et Engagement sont les trois valeurs reflètes 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 communes.

Le projet « Big Bel » associe les collaborateurs à la construction d'un modèle d'entreprise durable et rentable autour d'une stratégie partagée et engageante pour tous. L'engagement est au cœur de la politique de ressources humaines de Bel qui favorise la responsabilisation, l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

La nouvelle organisation favorisera encore davantage la responsabilisation de chacun, clé pour accélérer l'exécution des leviers de croissance notamment en renforçant l'agilité au sein des marchés, la coopération entre les équipes et l'esprit pionnier fondateur du Groupe.

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 l'engagement des collaborateurs à travers le monde.

Une équipe de direction resserrée

Le Comité exécutif évolue avec une équipe resserrée de cinq membres autour d'Antoine Fiévet, Président-directeur général, qui conduit la réalisation du projet stratégique « Big Bel ».

La création d'une Direction de la Stratégie et de la Croissance des marques

Une Direction Stratégie et Croissance des marques est créée pour soutenir le programme d'accélération de la croissance à laquelle sont rattachées les Directions commerciales, marketing, planification stratégique et les principaux marchés regroupés en « clusters ». Cette nouvelle Direction permettra de renforcer la pertinence, la cohérence et l'impact local des initiatives, grâce à une vision partagée avec les directions de marques globales.

Une nouvelle organisation et des modes de fonctionnement plus simple et plus efficaces

La nouvelle organisation qui sera effective en avril 2019 vise à mettre en cohérence le modèle organisationnel du Groupe avec son projet de croissance. Il doit permettre, notamment grâce au renforcement des synergies marques, marchés et industrielles de dynamiser l'innovation, prioriser l'allocation des ressources pour répondre aux enjeux de croissance prioritaires et ainsi renforcer le positionnement des marques cœurs du Groupe sur ses marchés porteurs.

L'organisation est construite sur une logique de marques globales alignées avec des plateformes industrielles globales. Elle doit favoriser la proximité entre les équipes pour soutenir le développement de marques fortes, responsables et profitables.

Un plan de réduction des coûts pour soutenir l'accélération de la croissance

Un plan mondial de réduction des coûts est déployé. Les économies seront réalisées principalement grâce à l'optimisation des dépenses de publicité et de promotion, des autres achats, ainsi qu'à des gains de productivité et, dans une moindre mesure, à la baisse des frais généraux. Les économies ainsi réalisées seront réinvesties pour soutenir l'accélération de la croissance en 2019.

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 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 est engagé 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 achats du Groupe nécessaires à la production comportent principalement :

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

En 2018, Bel a collecté près de 2 milliards de litres de lait auprès de plus de 2 500 producteurs, situés à proximité de ses sites de production et répartis dans 10 bassins laitiers dont la France et les Pays-Bas représentent plus de la moitié des volumes. 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, Portugal, Slovaquie, Ukraine...).

Les producteurs de lait sont 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 les producteurs avec lesquels il travaille.

Fin 2018, le Groupe a annoncé le renouvellement de son 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'ensemble de l'année 2019, 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.

La charte globale d'engagements co-signée par le World Wildlife Fund (WWF) France pour un amont laitier durable 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. Ces engagements s'appliquent également progressivement aux autres ingrédients laitiers achetés par le Groupe, tels que la crème, les fromages, le beurre et le lait en poudre.

En complément de sa gamme de fromages produits avec du lait conventionnel, Bel s'est engagé en 2018 dans une production de fromage à partir de lait issu de l'agriculture biologique en France.

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 2018 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 met en œuvre des méthodes de production fruitière certifiées *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, papier, aluminium et plastique).

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 5 partis pris :

- réduire la quantité de matières premières d'emballage ;
- prioriser systématiquement les matériaux à base de papier ;
- utiliser exclusivement des matériaux recyclés ou des matériaux vierges certifiés pour garantir des emballages qui ne contribuent pas à la déforestation ;
- tendre à 2025 vers des emballage 100 % prêts au recyclage ou utiliser des matériaux biodégradables dans les pays ne disposant pas encore de solution de collecte des déchets ;
- encourager et faciliter le recyclage.

Dans le cadre de ses engagements, le Groupe vise à inscrire les emballages dans l'économie circulaire.

Bel a également identifié des enjeux environnementaux concernant l'approvisionnement de deux matériaux qui représentent plus de 80 % de son volume d'emballages : le carton et l'aluminium. Dans le cadre de son engagement « Zéro déforestation », Bel travaille à ce que les matériaux à base de papier qu'il utilise intègrent systématiquement des fibres recyclées ou soient certifiés comme étant issus de forêts gérées durablement. (voir paragraphe 3.5.4 « Limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de 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 et une certification des filières, de l'extraction dans les carrières de bauxite au recyclage.

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 « Inscrire les emballages dans l'économie circulaire »).

Les clients et 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 de distributeurs voire d'importateurs là où le Groupe n'a pas de filiale.

La politique commerciale du Groupe est adaptée à chaque pays et à chaque circuit, afin de répondre efficacement aux besoins de chacun des marchés. Cependant elle prend en compte la dimension internationale de ses clients et intègre le cas échéant la coordination entre les différents pays.

Sur les marchés où le Groupe opère au travers de distributeurs ou d'importateurs qui commercialisent ses produits, il conclut généralement 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. Une structure dédiée à l'animation, à la formation et au suivi de l'activité des importateurs et/ou distributeurs de Bel en l'absence de filiale dans un pays, lui permet d'assurer une grande proximité auprès de ses distributeurs.

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 nombreux 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. Lorsqu'il n'est pas propriétaire de brevets, il dispose des titres requis pour exploiter les technologies 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 2018, 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 2018, plus de 85 % des sites de production du Groupe 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 2018

Le début de l'année 2018 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 des déréférencements temporaires dans certaines chaînes de magasins.

Par ailleurs, le Groupe Bel est engagé depuis plusieurs années en faveur d'une production laitière plus responsable. En France, dans la droite ligne de la charte d'engagement résultant des États Généraux de l'Alimentation qui se sont tenus en 2017, Bel et l'APBO (Association des Producteurs Bel Ouest)(voir paragraphe 1.1.3 « Historique et faits marquants 2018 ») ont signé en décembre 2017 un accord qui prévoyait :

- 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 ; un accord unique dans la profession et dans la relation entre producteurs de lait et transformateur ;
- 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.

L'accord a apporté 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. Il a impliqué l'ensemble des exploitations adhérentes.

Le bilan de cette première année a démontré la capacité de Bel et des producteurs de l'APBO à construire les fondations d'un modèle rémunérateur et durable, et l'accord a été reconduit sur toute l'année 2019. Le 6 décembre 2018, un premier distributeur, Intermarché et Netto – a fait le choix, durant les négociations commerciales, de jouer pleinement leur rôle dans la démarche voulue par les États Généraux de l'Alimentation.

Dans les pays de la zone MEGA, les marchés fromagers se sont contractés en 2018, en particulier dans les pays dont les ressources sont liées au cours du pétrole. La baisse du pouvoir d'achat des populations a conduit le Groupe à adapter son offre, mais l'activité s'est encore réduite en 2018 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 une bonne anticipation des ralentissements d'activité, le niveau des stocks est resté correctement maîtrisé.

1.3 MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2018

Ce paragraphe rend compte des activités du Groupe en 2018, selon l'organisation en place jusqu'en avril 2019. À partir de cette date, les activités du Groupe sont conduites selon deux segments géographiques : les marchés matures d'une part, et les territoires de croissance d'autre part.

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 3 312 millions d'euros, contre 3 346 millions pour l'exercice

2017, en baisse de 1,0 %. Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 2,5 %, la croissance organique du Groupe s'établit à + 1,5 % pour l'ensemble de l'exercice. La croissance organique du chiffre d'affaires des marques est de 2,7 % alors que le chiffre d'affaires des produits industriels et sans marque recule de 15 %.

Europe

Dans un contexte économique toujours tendu, le chiffre d'affaires du Groupe en Europe s'inscrit à 1 827 millions d'euros en 2018 contre 1 856 millions d'euros en 2017.

Malgré les déréférencements de produits de marques phares tout au long de l'année, le chiffre d'affaires des 12 mois affiche une baisse organique modérée de - 1,3 % avec un recul sur la plupart des marchés, accentué par une moindre valorisation des sous-produits et de l'activité *Foodservice*.

Dans un contexte marqué par une très vive concurrence entre les distributeurs qui a de nouveau entraîné une forte pression sur les prix de ventes, le Groupe a mené une stratégie offensive de hausse des prix visant à répercuter sur les tarifs

les hausses des prix des matières premières. En France plus particulièrement le Groupe a été fortement pénalisé par de nombreux déréférencements qui ont impacté la plupart des marques, principalement La Vache qui rit et Mini Babybel. Chez MOM, le marché français a également souffert du prix élevé des matières premières suite aux mauvaises conditions climatiques du printemps 2017, qui ont rendu difficiles les négociations commerciales 2018.

Sur un marché du fromage européen en croissance de 2,6 % en valeur et en baisse de - 0,5 % en volume, Bel a enregistré un léger tassement de ses parts de marché. Les ventes au Portugal, en Europe Centrale, aux Pays-Bas, en Espagne et en

Autriche résistent et affichent une croissance en volume et en valeur, alors que l'activité a souffert des déréférencements sur les marchés français, allemand et belge.

La stratégie de priorisation sur des marques fortes et leur positionnement sur une offre de snacking sain continuent de prouver son efficacité avec une croissance de + 4,2 % en volume sur le segment des « Dips » (fromage et gressins). La relative bonne tenue des tranches Leerdammer notamment en Allemagne et une stratégie d'innovation volontariste ont également permis de soutenir les volumes de ventes.

La Vache qui rit recule légèrement sur ses marchés principaux, notamment en Espagne et en France, sous l'effet des déréférencements et d'une baisse de la demande. Une nouvelle offre de snacking est lancée en Espagne qui associe Pik et Croq, le format « Dips » de La Vache qui rit et un jus de fruit.

Kiri progresse avec le format « Dips » (+ 6,1 %), principalement avec le lancement en Italie début 2018, en Allemagne et en Autriche.

Sur le marché des compotes, Pom'Potes confirme sa capacité de croissance et affiche une hausse de 10 % de ses ventes en France essentiellement. La marque lancée en France en 1998 célébrait cette année ses 20 ans.

Dans le contexte de guerre des prix, l'innovation stimule les ventes en valeur de Mini Babybel (+ 2,2 %) avec le lancement de Mini Roulés en Espagne et en Allemagne en début d'année, la progression d'une offre combi « fromage & crackers » en Italie, en Allemagne, en Espagne, en Grèce et au Portugal ainsi qu'une percée notable sur la nouvelle gamme Bio dans une dizaine de pays européens.

L'année a été marquée par l'évolution de l'offre de Bel vers plus de naturalité pour répondre aux attentes grandissantes des consommateurs. Le Groupe a ainsi lancé son premier produit bio avec la marque Mini Babybel dans une dizaine de pays européens. Il valorise également son engagement en faveur du pâturage en France et aux Pays-Bas sur ses marques cœur.

La hausse massive des prix des matières premières sur l'année a fragilisé la marge commerciale. Dans le même temps, la zone s'est employée à une baisse sélective des investissements publi-promotionnels, sans remettre en cause le dynamisme des marques prioritaires, et à la bonne maîtrise de ses frais de fonctionnement ramenés au plus bas niveau historique.

Le résultat opérationnel courant de la zone s'établit à 114 millions d'euros en 2018 contre 145 millions en 2017, notamment impacté par des prix de matières premières exceptionnellement élevés sur la majeure partie de l'exercice et des effets de change négatifs pesant sur la marge opérationnelle.

Moyen-Orient, Grande Afrique

Le chiffre d'affaires de la zone Moyen-Orient Grande Afrique s'inscrit à 719 millions d'euros en 2018 contre 740 millions d'euros en 2017.

Dans un contexte défavorable marqué par la contraction des marchés fromagers dans les pays du Proche et Moyen Orient, une baisse de la consommation en Algérie et un environnement économique dégradé dans les pays du Levant et certains pays d'Afrique subsaharienne, la zone enregistre sur l'exercice une croissance organique des ventes de 3,6 %.

Cette performance démontre une nouvelle fois la force d'un modèle solide dans la zone, porté par des marques fortes, toujours plus innovantes et plus accessibles, sans dégradation de leurs qualités nutritionnelles. Une politique d'innovation volontariste, le développement d'une offre mieux adaptée au pouvoir d'achat des consommateurs et des hausses de prix importantes dans les pays impactés par des dévaluations de devises (Iran, Turquie) ont soutenu la croissance des ventes.

Les marques cœur La Vache qui rit et Kiri, en portion et en barquette, demeurent des leviers de croissance avec des offres mieux adaptées au pouvoir d'achat des consommateurs. Le développement de nouveaux produits laitiers sous la marque Kiri (lait UHT au Maroc et gourde de snacking sucré dans les pays du Golfe et du Levant) accompagnent la dynamisation des ventes.

Ainsi, la marque La Vache qui rit se développe en format barquette au Moyen-Orient, en Égypte, en Algérie et au Maroc ; en format portion « La Vache qui rit Creamy » au Moyen-Orient et au Maroc, et en petits formats barquette en Irak.

Des offres produits mieux adaptées au pouvoir d'achat des consommateurs de certains marchés intégrant des matières premières laitières et non laitières sans dégrader la qualité nutritionnelle des produits ont également

été développées. Ainsi ont été lancées les marques Nouvelle Vache en Algérie, en Arabie Saoudite et au Yémen, une offre La Vache qui rit en Égypte, et La Vache qui rit en format sachet en Afrique subsaharienne, notamment en Côte d'Ivoire.

Les marques locales soutiennent également la dynamique de croissance de la zone avec les marques Les Enfants au Maroc et dans le Golfe, Jibal au Maroc, et Rouzaneh en Iran.

Le marché marocain conserve sa position de leader au sein de la zone et enregistre une nouvelle croissance de ses ventes de 4,7 % à taux de change constant, sur un marché fromager et laitier fortement concurrentiel. Le Groupe a également fortement renforcé ses positions dans les pays du Levant avec une hausse de 12 % de ses ventes.

Le pouvoir d'achat des consommateurs a globalement continué de s'éroder dans les pays dépendants des exportations de pétrole et les pays marqués par des politiques économiques d'austérité. L'augmentation du prix des matières premières laitières, en grande partie importées, continue de rendre l'offre de produits fromagers moins abordable 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 et du Liban, tandis que la dévaluation des devises turque et iranienne a été compensée par des hausses de prix importantes. La zone demeure également marquée par l'instabilité et des situations sécuritaires difficiles en Libye et au Yémen.

Les effets de change ont été très négatifs sur la zone Moyen-Orient, Grand Afrique, avec des devises qui se sont fortement dépréciées sur l'exercice.

Dans ce contexte, l'activité promotionnelle et la concurrence se sont intensifiées pour la conquête de parts de marché.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'inscrit à 15,3 millions d'euros en 2018, contre 42 millions d'euros en 2017.

Amériques, Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires de la zone s'inscrit à 765,4 millions d'euros en 2018 contre 750 millions en 2017, en croissance de + 6,2 % à taux de change constants.

La zone Amériques, Asie-Pacifique confirme sa dynamique de croissance.

Sur le continent américain les marques GogoSqueeZ (+ 14,4 %), Boursin (+ 9,9 %) et Mini Babybel (+ 2,2 %) dynamisent la croissance au sein de la zone.

C'est sur le marché du snacking sain que le Groupe développe ses ventes avec des offres en phase avec les besoins des consommateurs. Mini Babybel propose une offre combinant fromage et crackers, La Vache qui rit confirme le succès de son format « Dips » et GogoSqueeZ, la marque de compote en gourde, continue de progresser grâce à l'élargissement de sa gamme et à de nouveaux formats ciblant les adolescents.

Aux États-Unis, sur un marché fromager en légère progression (+ 1,3 %), Mini Babybel confirme son succès avec une hausse de ses ventes en valeur de 4,4 %. Boursin enregistre une progression remarquable de ses volumes (+ 16 %) alors que La Vache qui rit affiche des ventes en retrait (- 7,8 %). Les marques locales sont en recul.

Au Canada, sur un marché fromager tonique et fortement concurrentiel suite à l'accord du CETA (*Comprehensive Economic and Trade Agreement*), le Groupe maintient ses positions. Sur le marché des compotes, GogoSqueeZ enregistre

une croissance remarquable (+ 45 % en valeur) qui confirme le potentiel de développement de la marque sur ce marché et en fait un moteur de croissance additionnel pour le Groupe sur le continent américain.

En Amérique latine, dans un contexte géopolitique qui affecte l'économie et le pouvoir d'achat, les ventes déclinent de 10 %.

Les marchés de la zone Asie-Pacifique poursuivent leur développement et enregistrent une croissance de 6 % (10 % à taux de change constant) sur un marché fromager et laitier en développement. La Vache qui rit (+ 14 %) et Kiri en portion (+ 13 %) demeurent les moteurs de croissance au sein de la région.

Après une année 2017 ternie par des ruptures de distribution, les ventes sur le marché japonais progressent de 9 %. Une performance soutenue par le développement de Kiri en portion mais aussi par une initiative novatrice « Kiri Excellence » pour soutenir le développement du *foodservice* sur le marché. Au Vietnam, La Vache qui rit étend sa commercialisation et lance avec succès le format dips.

En Australie – Nouvelle-Zélande, La Vache qui rit (+ 15 %) dynamise la progression des volumes vendus sur le marché (+ 7 %).

Marqué par un effet change négatif, le résultat opérationnel s'établit à 30 millions d'euros en 2018 contre 28 en 2017.

Événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2018

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 2018.

1.4 TENDANCES SUSCEPTIBLES D'AFECTER LA PRODUCTION, LES VENTES ET LES STOCKS EN 2019

En 2019, le prix des matières premières laitières devrait rester élevé, à des niveaux sensiblement équivalents à ceux de 2018. Sur les marchés matures et notamment en Europe, les négociations commerciales du début d'année seront déterminantes et les alliances entre grandes enseignes internationales pourraient à nouveau induire des déréférencements des produits du Groupe. La demande de produits de snacking sain sur les marchés asiatiques et nord-américains devrait continuer à se développer, marchés sur

lesquels le Groupe entend poursuivre sa croissance et gagner des parts de marché. Le Groupe continuera en outre à adapter son offre produits dans les marchés où le pouvoir d'achat des consommateurs souffre des crises économiques et de la dévaluation des monnaies locales.

Engagé dans un plan de transformation qui doit lui permettre d'accélérer sa croissance, le Groupe poursuivra ses efforts de productivité industrielle et de gestion attentive de ses ressources afin d'assurer le financement de son développement.

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 (en France, au Canada, aux États-Unis, en Allemagne, en Australie et au Japon).

Au 31 décembre 2018, les 28 sites de production Bel en activité* se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
Europe	17	France	Dole
			Lons-le-Saunier
			Croisy-sur-Eure
			Sablé-sur-Sarthe
			Évron
			Mayenne
			Vendôme
		Espagne	Ulzama
		Portugal	Ribeira Grande
			Vale de Cambra
Moyen-Orient, Grande Afrique	8 (dont 7 en activité)	Pays-Bas	Wageningen
			Dalfsen
			Schoonrewoerd
		Pologne	Chorzele
		Slovaquie	Michalovce
		Ukraine	Shostka
		République tchèque	Zeletava
		Égypte	10 de ramadan (Le Caire)
		Iran	Gazvin
		Syrie	Damas (*activité suspendue)
Amériques, Asie-Pacifique	5 (dont 4 en activité)	États-Unis	Corlu
			Tanger
			Fqih Ben Salah
			Koléa
			Abidjan/Yopougon
			Leitchfield (KY)
			Little Chute (WI)
			Brookings (SD)
			Sorel Tracy (en construction)
			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 : réduction des coûts ;
- 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 177 millions d'euros en 2018 contre 152 millions d'euros en 2017.

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.

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.

Principaux investissements en cours

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

En 2018, les principaux projets engagés répondent :

- au développement des capacités de production (nouvelle usine Mini Babybel en construction au Canada, nouvelle implantation pour le lait Kiri au Maroc, coupelles de compotes en France,...) ;
- au développement de produits nouveaux (roulés de Mini Babybel, blocs Kiri pour l'Asie, nouveau pack Boursin...) ;
- à l'adaptation, au maintien et à la restructuration des outils industriels ;
- au respect et à la protection de l'environnement.



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

2.1	LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES	24
2.2	RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	25
2.3	RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ	29
2.4	RISQUES FINANCIERS	37
2.5	POLITIQUES D'ASSURANCES ET DE COUVERTURE DES RISQUES	40

2

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 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 méthodologie comprend un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de degré de maîtrise. Les directeurs Métiers / fonctions et les Directeurs Généraux des filiales (incluant MOM) identifient et évaluent les principaux risques qui pourraient porter atteinte à leurs objectifs sur leur périmètre de responsabilité à horizon 3 ans. Ils s'assurent ensuite de leur correcte maîtrise. Cette analyse peut être faite en atelier de travail avec leur Comité de direction ou par entretien avec le support de la Direction des risques. L'approche ERM permet de consolider puis de hiérarchiser les risques et d'avoir une vision globale des principaux risques au niveau Groupe. Cette

vision est validée par le Comex. 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 et en 2018 par un exercice de cartographie des risques dédiées 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 »). L'univers des risques utilisé dans le dispositif de gestion des risques couvre également les risques extra-financiers.

En 2018, l'analyse de matérialité a été actualisée en s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes. Cette mise à jour visait à confirmer les enjeux prioritaires et à venir, pertinents à la fois pour le Groupe et ses parties prenantes externes. La matrice de matérialité obtenue est présentée au chapitre 3 « Responsabilité sociétale de l'Entreprise ».

Ces travaux de cartographies des risques combinés à l'analyse de matérialité des enjeux extra-financiers ont permis d'identifier les principaux risques extra-financiers du Groupe. Ceux-ci sont identifiés par un astérisque dans les paragraphes 2.2 « Risques liés à l'environnement externe » et 2.3 « Risques inhérents à l'activité », et consolidés dans le chapitre 3 « Responsabilité sociétale de l'entreprise ». Au regard de l'ensemble de ces travaux, 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.	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. 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 du Groupe dans cette région. 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. 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. 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 »).

Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au réchauffement climatique

Qualification du risque	Traitement du risque
En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, le Groupe est fortement exposé à la durabilité des ressources naturelles et 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. Certaines pratiques agricoles peuvent également avoir un impact sur les ressources naturelles ou le réchauffement climatique, notamment <i>via</i> le recours à de l'alimentation animale ou à des matières premières pouvant être liées à la déforestation.	Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque, selon les critères du <i>Water Risk Filter</i>, lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2018, 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. 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 »). Par ailleurs, afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles et ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe développe des programmes de réduction des consommations d'énergie et le recours à des énergies renouvelables (voir paragraphe 3.5.2 « Réduire ses émissions de gaz à effet de serre »). Bel cherche également à limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation liés à sa chaîne d'approvisionnement (voir paragraphe 3.5.4 « Limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »). Enfin, pour limiter le recours à de nouvelles ressources, le Groupe cherche à s'inscrire au maximum dans une dynamique d'économie circulaire pour ses emballages et dans la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphes 3.5.5 « Lutter contre le gaspillage alimentaire » et 3.5.6 « Inscrire les emballages dans l'économie circulaire »).

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 le pouvoir d'achat du consommateur et ainsi 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, d'en limiter les effets et de développer une offre de produits accessibles.

Risques liés à la volatilité du prix des matières premières

Qualification du risque	Traitement du risque
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). L'année 2018 a été caractérisée par un déséquilibre très fort entre l'offre de matière grasse laitière, très déficitaire, et l'offre de protéine très excédentaire. Voir ci-après les cotations moyennes européennes, américaines (USA) et océaniques pour le beurre, le lait en poudre écrémé (SMP).	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. 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. Afin d'assurer à la fois la pérennité de ses approvisionnements en lait et la durabilité des élevages des producteurs laitiers l'approvisionnant, le Groupe mène un certain nombre d'actions pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphes 3.3.2 « Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux » et 3.3.3 « Offrir le meilleur des fruits »).

Risques liés à la concurrence

Qualification du risque	Traitement 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.	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
La réputation du Groupe et de ses marques commerciales est considérée comme un actif stratégique pour le développement et la valeur de l'Entreprise. La notoriété des marques commerciales de Bel repose sur la qualité, la sécurité alimentaire, et la proximité avec les consommateurs. Les politiques de communication internationales des marques, y compris sur les médias digitaux, intensifient le risque de réputation. 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 inadaptées, voire la diffusion non contrôlée d'informations préjudiciables circulant publiquement. 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.	Le Groupe Bel est vigilant sur sa communication concernant ses marques commerciales. 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 »). Par ailleurs, le dispositif de gestion de crise du Groupe a notamment été renforcé 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. 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. (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses partenaires »).

2.2.3 Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale

Qualification du risque	Traitement du risque
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, de violations de droits humains ou d'évasion fiscale, 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 »). Ces risques peuvent concerner les collaborateurs, mais également les relations avec les communautés locales et les partenaires du Groupe, notamment les producteurs agricoles.	Conformément aux dispositions prévues par les lois Sapin II et Devoir de vigilance, le Groupe a mené en 2017 et 2018 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 (voir paragraphes 3.2.1 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe » et 3.2.2 « Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, du respect des droits de l'homme et de l'environnement »). Bel développe également des actions en faveur d'un modèle de production laitière toujours plus durable, notamment dans le but de contribuer à aider les producteurs laitiers à améliorer leur qualité de vie et leurs rendements (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Sur le plan fiscal, le Groupe Bel conduit une politique fiscale mesurée et bien maîtrisée. Il n'a pas de présence dans des pays à fiscalité privilégiée. Le Groupe a mis en place une politique solide de prix de transfert et négocie des accords préalables de prix de transfert avec différentes administrations fiscales afin de sécuriser ses transactions inter-compagnies les plus importantes. Le Groupe s'appuie sur une direction de la fiscalité dont la mission est décrite dans le paragraphe 4.3.4 « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».

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
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. 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. 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.	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. Le Groupe a mis en place une organisation, rattachée à la Direction industrielle et technique Groupe, en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des structures traitant de : • sécurité des aliments et réglementation ; • qualité ; • certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires ; • coordination technologique. Voir paragraphe 3.4.1 « Assurer une qualité et une sécurité d'alimentaire optimales » 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. 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. Sécurité des aliments et réglementation produit En termes de sécurité des aliments et réglementation produit, cette organisation est chargée, à travers le réseau Réglementation : • 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.

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

Traitement du risque

Qualité

Cette organisation 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.

Cadre réglementaire

L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict.

Dans tous les pays où le Groupe fabrique ou importe, une analyse détaillée des réglementations en termes de qualité/sécurité sanitaire et d'hygiène donne lieu à la rédaction d'un « référentiel Bel » qui couvre l'intégralité des dites réglementations.

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.

Le Groupe applique à l'ensemble des acteurs, de la production des matières premières jusqu'au consommateur, autant que faire se peut, les réglementations les plus exigeantes – qui sont pour la plupart les réglementations européennes. Dans certains cas, Bel se base sur des exigences plus strictes : ainsi, en ce qui concerne la gestion des allergènes, il en surveille plus de 23 au lieu de 14 demandés par la réglementation européenne.

Dans un souci d'harmonisation et de sécurité 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.

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.

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, notamment en termes de qualité nutritionnelle et naturalité. 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 « Une démarche au cœur de la stratégie »). Par ailleurs, le Groupe cherche à offrir aux consommateurs des produits répondant à leurs attentes en termes de qualité nutritionnelle et naturalité, tout en s'inscrivant dans les enjeux de santé publique (voir paragraphe 3.4.2 « Assurer la qualité nutritionnelle des produits »). Bel souhaite également favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains auprès de ses consommateurs (voir paragraphe 3.4.3 « Favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains »).

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
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. 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.	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. En cas d'acquisition, les opérations d'intégration sont pilotées par la Direction générale du Groupe. 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.

Risques liés aux fournisseurs

Qualification du risque	Traitement du risque
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, notamment de ses matières premières, qui pourraient affecter ses résultats et son activité. Par ailleurs, Bel est aujourd'hui confronté aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.	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. Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence. Pour répondre aux enjeux liés à la durabilité de la filière laitière, Bel a développé une Charte globale pour un amont laitier durable et défini un socle d'engagements à 2025. Le Groupe a notamment renouvelé en France son partenariat avec l'Association des Producteurs de lait de Bel Ouest, par un accord pour une meilleure valorisation du lait qui reste inédit (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Enfin, Bel a mis en place une Charte des achats responsables et une évaluation de ses fournisseurs notamment en matière de respect des droits humains et de lutte contre la corruption. En 2018, Bel a également mené une cartographie des risques fournisseurs. (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

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

Qualification du risque	Traitement du risque
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.	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.

Risques liés aux ressources humaines, à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe et au dialogue social

Qualification du risque	Traitement du risque
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. Afin de poursuivre ses ambitions de croissance, Bel doit attirer, retenir et développer ses talents, à tous les niveaux de l'entreprise et sur l'ensemble des compétences techniques, managériales et personnelles. Bel est également confronté aux enjeux de diversité de ses collaborateurs, afin de lutter contre toute forme de discrimination, répondre à ses impératifs de responsabilité sociétale et lui permettre de répondre à la diversité des enjeux du monde dans lequel il évolue. Par ailleurs, dans le cadre de son projet de nouvelle organisation, Bel peut être confronté à des risques sociaux (voir paragraphe 3.2.10 «Entretenir un climat social positif»).	Les Direction RH et Opérations industrielles sont en charge du développement de la stratégie permettant de garantir l'efficacité de l'ensemble des procédures concourant à assurer la santé et la sécurité des collaborateurs. Témoignage de leur engagement visible sur la Sécurité, les membres du Comité exécutif ont suivi une formation Leadership Sécurité comme tous les Bel leaders. Les responsables d'entités sont garants de la mise en œuvre opérationnelle des mesures concernant la santé et la sécurité de toutes les personnes présentes sur les sites, les bureaux, sur la route ou en mission, avec le concours de leurs managers et du réseau sécurité du Groupe (voir paragraphe 3.2.7). Bel met par ailleurs en place des programmes en faveur de la diversité de ses collaborateurs (voir paragraphe 3.2.8 « Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe ») et de l'attractivité, de la rétention et du développement de ses talents (voir paragraphe 3.2.9 « Développer les talents de ses collaborateurs ») Pour répondre aux enjeux sociaux, Bel souhaite entretenir un climat social positif avec les collaborateurs (voir paragraphe 3.2.10 « Entretenir un climat social positif »).

Risques liés aux systèmes d'information

Qualification du risque	Traitement du risque
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. 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. Par ailleurs, Bel est également exposé aux attaques informatiques et tentatives d'intrusion pouvant conduire à des pertes, vols ou fuites d'informations.	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. 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. 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 technologiques. 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 cyberattaques. Ces mesures de sécurité font l'objet de contrôles, campagnes de tests et campagnes de sensibilisation. Des informations complémentaires sont présentées au paragraphe 4.3.4 « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».

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.

Risques d'impact des activités sur l'environnement

Qualification du risque	Traitement du risque
De par ses activités, le Groupe peut faire peser des risques environnementaux sur son écosystème : émissions de gaz à serre notamment liées à l'amont laitier, utilisation de la ressource en eau particulièrement dans certaines zones en stress hydrique, risques d'atteinte à la biodiversité et déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.	Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.2.2 « Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, contre les atteintes aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement »). Il 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 ».

2.3.4 Risques juridiques

Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

Qualification du risque	Traitement du risque
Bel est propriétaire de marques, dessins et modèles, noms de domaine et droits d'auteur dans le monde entier. Le Groupe déploie des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques partout dans le monde. Compte tenu de la notoriété de ses marques, le Groupe est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale.	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. 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. 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. Certaines difficultés que le Groupe pourrait rencontrer 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.

Risques liés au RGDP

Qualification du risque	Traitement du risque
En mai 2018 est entrée en vigueur dans les pays de l'Union européenne une nouvelle réglementation européenne qui vise à renforcer la protection des données personnelles et qui consolide les devoirs et responsabilités de toute la chaîne d'acteurs qui utilisent des données personnelles. La non-conformité au RGPD est sanctionnée très lourdement.	Bel met en œuvre les mesures nécessaires pour assurer la conformité au Règlement Général sur la Protection des Données, en particulier au titre de la protection des données personnelles de ses consommateurs et de ses collaborateurs. Bel a établi une cartographie des risques dans chaque pays européen et mis en place les outils et les procédures adéquates pour réduire ses risques.

Risques judiciaires et litiges

Qualification du risque	Traitement du risque
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. Ces risques peuvent découler du cadre légal et réglementaire, des opérations inhérentes à l'activité, des contrats conclus avec fournisseurs et clients.	Au 31 décembre 2018 et jusqu'à la date du présent document de référence, le Groupe Bel a procédé à une revue des principales procédures judiciaires et/ou administratives en cours ou envisagées dans le cours normal de ses activités. Les charges probables et quantifiables pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions. Les principales procédures judiciaires ou administratives sont décrites dans la Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés figurant <i>infra</i> au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2018 ». 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.

Risques liés aux réglementations

Qualification du risque	Traitement du risque
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. 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. 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.	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. 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 « Place l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe »). 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.

2.4 RISQUES FINANCIERS

Qualification du risque	Traitement du risque
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 financier Groupe, 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 financier Groupe, 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.

2.4.1 Risque de liquidité

Qualification du risque	Traitement du risque
Dans le cadre de ses activités opérationnelles, les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique ; Cependant, dans le cadre de sa stratégie le Groupe peut être amené à recourir à de l'endettement pour financer sa croissance externe, ou pour gérer son cycle de trésorerie, notamment son besoin en fonds de roulement ou au moment du paiement des dividendes. Dans le cadre de son endettement le Groupe est régulièrement amené à lever ou renouveler des financements existants ou nouveaux. Le risque de liquidité est induit principalement d'une part par l'échéance de ses dettes et d'autre part par l'existence dans certains contrats de financement d'obligation de respect de covenants financiers, principalement Dette Nette/EBITDA (calculé sur la base du résultat opérationnel courant - seuil limite 3.5). En cas de non-respect de ses engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé des montants prêtés. Enfin la plupart des financements conclus par Fromageries BEL sa, contiennent un mécanisme de changement de contrôle qui permet aux prêteurs ou porteurs d'obligation de disposer d'un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle. 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. 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. Dans un contexte de crise financière systémique le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires ou d'y accéder à des conditions très défavorables ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur sa situation financière.	Le Groupe a mis en place une politique active de gestion de sa liquidité qui repose sur : - une concentration de la liquidité <i>via</i> une convention de 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 possible, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales ; - une diversification de ses sources de financements : des lignes de crédit bancaires, un financement Schuldschein, un EURO PP, une émission obligataire publique, un programme de NEU CP et en 2018, la mise en place d'un programme de NEU MTN ; - le maintien de lignes RCF non tirées importantes : 820 M€ avec des maturités 2023 ; - en répartissant les échéances en fonction des cash-flows prévisionnels et besoins ; - une liquidité encore significative : 328 M€ dont 288 M€ concentrés <i>via</i> le <i>cash pooling</i> auprès de Fromageries Bel SA. 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 Ni Fromageries Bel ni ses filiales ne font l'objet d'une notation publiée par une agence de notation financière. La dette nette est définie dans la Note 4.14.

2.4.2 Risques de change

Qualification du risque	Traitement du risque
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. La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.15. 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.

2.4.3 Risques de taux d'intérêts

Qualification du risque	Traitement du risque
Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités.	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 2018, l'essentiel des placements est réalisé à taux variable ou révisable. Quant à la dette brute, la répartition taux fixe est grandement majoritaire (détails Note 4.15)

2.4.4 Risques de contrepartie

Qualification du risque	Traitement du risque
Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, principalement bancaire, dans le cadre de sa gestion des opérations financières.	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 <i>pool</i> bancaire de financement et sont 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.

2.4.5 Risques de marchés matières premières

Qualification du risque	Traitement du risque
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. Le marché des États-Unis dispose d'un marché de couverture quoique limité à la production et la consommation locales. L'Europe commence seulement à développer ses marchés de couverture.	Les filiales américaines recourent à ce marché dans le cadre de couverture budgétaire en utilisant des dérivés fermes ou optionnels. La France a commencé quelques opérations de couverture fermes en 2018 (détails Note 4.15).

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 a débuté en 2018 et devrait se poursuivre.

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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

3.1	UNE DÉMARCHE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE	45
3.2	ŒUVRER POUR LE BIEN-ÊTRE DE TOUS	47
3.3	S'ENGAGER POUR UNE AGRICULTURE DURABLE	66
3.4	PROMOUVOIR UNE NUTRITION ATTENTIVE	72
3.5	RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE	78
3.6	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	89
3.7	RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	91
3.8	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION GROUPE	93
ANNEXE 1 : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES		95
ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES		96

3

Pour faire face aux enjeux climatiques et démographiques et contribuer à nourrir de manière responsable plus de 9 milliards d'individus à horizon 2050, 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.

Dans le cadre de sa mission redéfinie en 2018 « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous », le Groupe a réaffirmé ses engagements pour transformer durablement son modèle de croissance et son offre produit, via son programme « Chaque portion nous engage ».

Outre la cartographie de risques (voir chapitre §2 « Facteurs de risque et politique d'assurance »), une mise à jour de l'analyse de matérialité des enjeux extra-financiers a été conduite en

2018. Celle-ci visait à confirmer les enjeux prioritaires et à venir, pertinents à la fois pour le Groupe et ses parties prenantes externes. L'analyse a été réalisée en trois étapes auprès d'un panel de parties prenantes internes et externes représentatif de la diversité de l'écosystème du Groupe :

- sondage en ligne ;
- interviews ;
- atelier de travail.

Les résultats de ces deux travaux (voir ci-après) ont conforté la pertinence des piliers du programme « Chaque portion nous engage » et des ambitions que le Groupe s'est fixées à horizon 2025 :

- Œuvrer pour le bien-être de tous ;
- S'engager pour une agriculture durable ;
- Promouvoir une nutrition attentive ;
- Réduire son empreinte environnementale.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE BEL

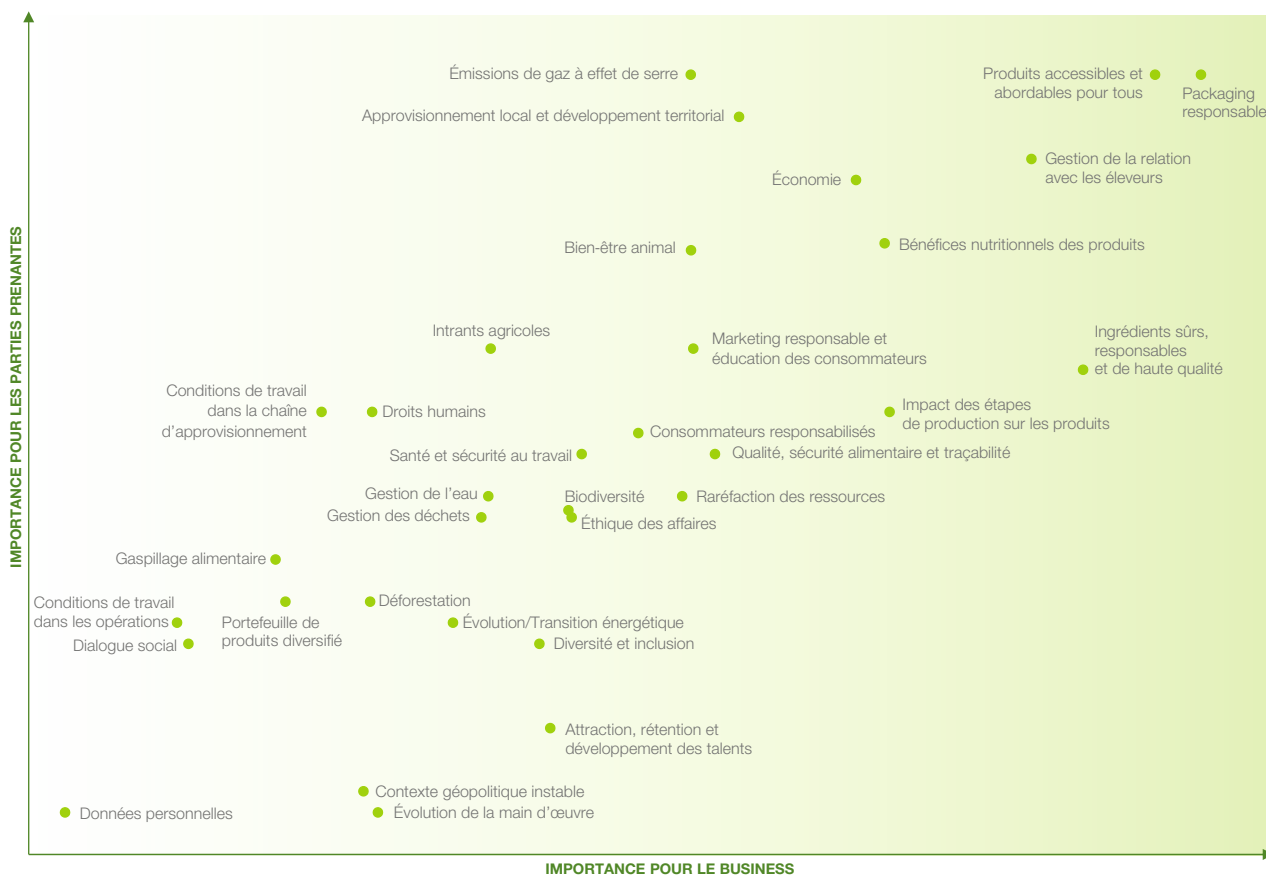


TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DU GROUPE BEL

Risques extra-financiers	Politiques de remédiation	Réalizations 2018																	
Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale	– Code de bonnes pratiques des affaires ; – Système d'alerte interne et externe (voir paragraphes 3.2.1 et 3.2.2).	Voir actions décrites dans les paragraphes 3.2.1 et 3.2.2																	
Risques liés aux ressources humaines, à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe et au dialogue social	– Programmes santé / sécurité (voir paragraphe 3.2.7) ; – Programmes diversité et talents (voir paragraphes 3.2.8 et 3.2.9) ; – Dialogue social (voir paragraphe 3.2.10).	<table border="1"> <thead> <tr> <th>LES OBJECTIFS DE BEL</th><th>KPI</th><th>2025</th><th>2018</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Travailler vers Zéro accident sur nos sites.</td><td>TFA (Taux de Fréquence des Accidents) Bel.</td><td>3,0</td><td>6,6</td></tr> <tr> <td>Promouvoir la diversité Hommes-Femmes.</td><td>Part de femmes dans le Top management.</td><td>40 %</td><td>21 %**</td></tr> <tr> <td>Développer les talents de nos collaborateurs.</td><td>Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.</td><td>100 %</td><td>75 %</td></tr> </tbody> </table>		LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018	Travailler vers Zéro accident sur nos sites.	TFA (Taux de Fréquence des Accidents) Bel.	3,0	6,6	Promouvoir la diversité Hommes-Femmes.	Part de femmes dans le Top management.	40 %	21 %**	Développer les talents de nos collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %	75 %
LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018																
Travailler vers Zéro accident sur nos sites.	TFA (Taux de Fréquence des Accidents) Bel.	3,0	6,6																
Promouvoir la diversité Hommes-Femmes.	Part de femmes dans le Top management.	40 %	21 %**																
Développer les talents de nos collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %	75 %																
Risques liés aux fournisseurs	Charte des achats responsables, évaluation des fournisseurs et cartographie des risques fournisseurs. (voir paragraphe 3.2.3) ;	<table border="1"> <thead> <tr> <th>LES OBJECTIFS DE BEL</th><th>KPI</th><th>2025</th><th>2018</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de nos fournisseurs.</td><td>Score moyen « Ecovadis » des fournisseurs (sur 100).</td><td>55,0</td><td>50,8**</td></tr> </tbody> </table>		LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018	Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de nos fournisseurs.	Score moyen « Ecovadis » des fournisseurs (sur 100).	55,0	50,8**								
LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018																
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de nos fournisseurs.	Score moyen « Ecovadis » des fournisseurs (sur 100).	55,0	50,8**																
	Programme et engagements pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.3.1).	<table border="1"> <thead> <tr> <th>LES OBJECTIFS DE BEL</th><th>KPI</th><th>2025</th><th>2018</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.</td><td>Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.</td><td>100 %</td><td>34 %*</td></tr> <tr> <td>Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent notre lait.</td><td>Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.</td><td>100 %</td><td>16 %*</td></tr> </tbody> </table>		LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018	Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.	100 %	34 %*	Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent notre lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %	16 %*				
LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018																
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.	100 %	34 %*																
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent notre lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %	16 %*																
Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit	– Organisation et processus dédiés (voir paragraphe 3.4.1).	Voir actions décrites dans le paragraphe 3.4.1																	

* Hors MOM. ** Hors MOM et Safilait.

Risques extra-financiers

Politiques de remédiation

Réalisations 2018

Risques liés à l'innovation et aux attentes des consommateurs

- Offres de produits pour répondre aux attentes des consommateurs (voir paragraphe 3.4.2) ;
- Programmes visant à favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains (voir paragraphe 3.4.3).

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018
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 »).		

Risques d'impact des activités sur l'environnement

- Politique environnementale (voir paragraphe 3.5.1)

Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au réchauffement climatique

- Programmes de réduction des consommations d'énergie et recours à des énergies renouvelables (voir paragraphe 3.5.2) ;
- Programmes visant à limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation (voir paragraphe 3.5.4) ;
- Dynamique d'économie circulaire pour les emballages et la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphes 3.5.5 et 3.5.6).

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2025	2018
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables.	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.		
Atteindre zéro déforestation dans notre chaîne d'approvisionnement.	Empreinte forêt.		
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 produits finis vs 2008.		

* Hors MOM. ** Hors MOM et Safilait.

3.1 UNE DÉMARCHE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Groupe Bel est engagé depuis plus 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, à réduire leur empreinte environnementale et à 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, Bel a structuré sa démarche en 2016 pour placer le développement durable au cœur de son modèle d'entreprise. Le Groupe 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 de contribuer à 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.



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

Pour chacun des piliers du programme « Chaque portion nous engage », le Groupe a défini des objectifs chiffrés qui guident ses actions à horizon 2025. Ces quatre piliers sont également le socle de la transformation profonde des marques du Groupe initiée en 2017, permettant à Bel d'offrir à ses consommateurs des produits de plus en plus responsables, 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 permet 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 opérationnelles.

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 deux Comités exécutifs par an spécialement dédiés à la RSE. Ces Comités ont pour objectif de valider les décisions stratégiques, 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 6 à 8 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. Si cette évaluation extra-financière telle qu'analysée par la Direction RSE ressort comme ayant un impact potentiellement négatif sur ces enjeux majeurs, le projet doit être retravaillé jusqu'à obtenir une évaluation satisfaisante. Par ailleurs, des travaux et réflexions sont en cours pour donner encore plus de poids aux enjeux RSE dans l'évaluation de ces projets d'investissement.

Faits marquants 2018

- Définition de la nouvelle mission du Groupe, confirmant la place centrale de l'innovation positive dans sa stratégie de croissance.
- Mise à jour de l'analyse de matérialité réalisée en 2014 avec un panel de parties prenantes internes et externes.
- Déploiement de feuilles de route opérationnelles visant à atteindre les objectifs de la Scorecard.
- Célébration de la Journée mondiale de l'alimentation à travers des actions de sensibilisation dans différentes filiales du Groupe.

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 Agriculture durable (voir paragraphe 3.2 « S'engager pour une agriculture durable »). 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 » supports 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, dont la principale mission est de coconstruire les politiques RSE et soutenir leur implémentation dans leurs domaines d'expertise ;
- un réseau de collaborateurs « Activistes » dans l'ensemble des filiales du Groupe, en charge de décliner localement les engagements du Groupe pour offrir des produits responsables et innovants aux consommateurs et de partager les bonnes pratiques entre pays.

Une vision partagée auprès de l'ensemble des collaborateurs

Le Groupe a réalisé en 2017 la première « Semaine du développement durable » au siège afin d'illustrer concrètement les engagements de son programme « Chaque portion nous engage » auprès des collaborateurs. En 2018, le Groupe s'est appuyé sur la Journée mondiale de l'alimentation pour partager, expliquer et valoriser l'ensemble des engagements du pilier Nutrition attentive. Cet événement a été déployé dans différentes filiales du Groupe Bel qui ont également pu mettre en avant leurs initiatives locales.

Enfin un nouveau réseau a été créé au siège du Groupe, le réseau des « Colibris »⁽¹⁾. Celui-ci rassemble des volontaires qui, au-delà de leur compétence métier, souhaitent par des actions simples faire changer de petites ou de grandes choses au niveau du siège. Une première action a ainsi été mise en place pour réduire les déchets et favoriser leur tri.

Priorités 2019

- Déployer un système d'évaluation des projets d'Innovation et de Rénovation afin d'assurer leur alignement avec le modèle de croissance durable du Groupe.
- Mettre à jour le processus d'évaluation des projets d'investissement afin d'améliorer l'intégration des engagements RSE dans l'ensemble des projets.
- Définir et mettre en place un système de suivi des « marques positives » du Groupe.

(1) Trouvant son titre dans la légende amérindienne.

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 ;
- les communautés de ses territoires d'implantation.

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

3.2.1 Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe

Le Groupe Bel a depuis toujours placé l'éthique au cœur de la conduite de ses activités. 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 au niveau mondial.

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 et de la vigilance chez Bel

Créé en 2012, le Comité d'Éthique et Conformité du Groupe s'appuie sur un Coordinateur éthique et un réseau de Référents éthiques désignés au sein des Départements ressources humaines de filiales pour promouvoir la mise en œuvre des engagements et leur application opérationnelle. Cette gouvernance a fait l'objet d'une validation par le Comité exécutif.

Ce Comité est en charge de l'arbitrage et du pilotage des politiques de conformité, notamment en matière de respect des droits humains, de leur déploiement effectif et du suivi des dispositifs de formation y afférents. Il peut en outre traiter toute alerte en matière d'éthique notamment lorsqu'elles ne peuvent l'être à un échelon hiérarchique. Il peut également être sollicité pour avis sur toutes questions en matière de conformité.

Le Coordinateur éthique a pour mission de coordonner la définition et le déploiement des actions de conformité, notamment en matière de corruption et de respect des droits humains et de l'environnement au niveau local avec le support des référents éthiques. Il rend compte de ses actions sur des bases régulières au Comité d'éthique et Conformité, qui lui-même rend compte de ses travaux au Comité d'audit.

Les Référents éthiques sont 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 relais 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 des collaborateurs, ces Référents éthiques ont été spécialement formés afin d'être en mesure de former eux-mêmes les collaborateurs des filiales du Groupe. C'est ainsi que le Groupe a intensifié le déploiement de son programme de formation en ciblant les collaborateurs en fonction de leur situation managériale, de leur localisation géographique et de leurs métiers. À fin 2018, près de 400 collaborateurs ont été formés en présentiel, et un programme de formation e-learning anti-corruption a été lancé auprès de 500 collaborateurs.

Depuis 2015, l'ensemble des collaborateurs de Bel a 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. Ce système d'alerte a été ouvert aux partenaires du Groupe avec lesquels il travaille en 2018 et tout tiers en relation avec le Groupe peut désormais faire état de tout fait

contraire à l'éthique dont il serait le témoin ou la victime. Les alertes sont traitées conformément aux dispositions légales, notamment en termes de protection du lanceur d'alerte. Les modalités de traitement des alertes sont détaillées dans un guide spécialement élaboré à cet effet. Toute alerte remontée est traitée par le référent éthique local, tenu d'informer étroitement le coordinateur éthique Groupe des résultats d'investigation et des mesures proposées en réponse. Lorsque le traitement de l'alerte ne peut être géré localement (nature de l'alerte ou identité des personnes visées), l'alerte est traitée directement par le Comité d'éthique et de conformité du Groupe. En 2018, trois situations ont fait l'objet d'une alerte, traitée conformément aux dispositions de ce guide.

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 et diffusé dans l'ensemble des langues du Groupe. Il est accessible en version française et anglaise sur le site internet du Groupe.

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

Outre les formations spécifiques à l'éthique des affaires, une campagne de communication a 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.

... complétés 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 ». Elles ont été intégrées aux Règlements intérieurs des sites français et sont en cours d'intégration à l'équivalent des Règlements intérieurs des sites étrangers.

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 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires ») 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

Le Groupe Bel a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies dès 2003, bien avant l'adoption de son Code de bonnes pratiques

des affaires. Depuis, le Groupe réaffirme chaque année ses engagements et rend compte de ses progrès sur 4 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 Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, contre les atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement

L'adoption en 2016 du volet anti-corruption de la loi « Sapin II » et en 2017 de la loi relative au Devoir de vigilance a conduit le Groupe à renforcer son dispositif de vigilance en matière de lutte contre la corruption, contre les atteintes aux droits humains et à la santé et la sécurité des personnes 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 a permis de s'appuyer efficacement sur un ensemble de politiques et points de contrôle d'ores et déjà en place pour construire et améliorer de manière continue les plans de vigilance requis par ces deux textes.

Le Groupe a choisi de mener ces travaux simultanément et selon une méthodologie commune.

La cartographie des risques comme pierre angulaire du dispositif

Les risques de corruption, et d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement sont des risques suivis dans le cadre du dispositif de gestion des Risques du Groupe « Enterprise Risk Management » (ERM) (voir paragraphe 2.1 « Politique de gestion des risques »).

Sur les activités propres du Groupe

Afin d'identifier et de hiérarchiser les risques bruts en matière de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes ou à l'environnement, le Groupe a évalué en 2017 et 2018 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 (en termes de chiffre d'affaires, nombre d'employés et volume d'activité).

Conformément aux exigences légales, l'exercice de cartographie a été décliné dans l'ensemble des filiales du Groupe et couvre 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. C'est dans le cadre du déploiement de ces premiers plans d'actions que le Groupe a notamment revu la gouvernance attachée à l'éthique et à la conformité (voir paragraphe 3.2.1 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe ») de manière à disposer d'une organisation de référence à la hauteur des enjeux.

Afin de couvrir l'ensemble des filiales du Groupe, cette méthodologie a été déclinée localement tout d'abord grâce à des formations dispensées à tous les Comités de Direction des filiales du Groupe, visant à sensibiliser les équipes locales aux enjeux attachés. À l'issue de ces séances de formation, des questionnaires d'autoévaluation sur les risques de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement, ont été complétés et analysés pour mesurer le risque réel à la lumière des politiques et points de contrôle en vigueur dans les filiales.

L'analyse de ces questionnaires d'autoévaluation a conduit dès 2018 à l'élaboration de plans d'actions déployés dans les filiales du Groupe (voir paragraphes 3.2.2 « La lutte contre la corruption » et 3.2.2 « Le respect des droits de l'homme »).

La cartographie des risques bruts est mise à jour régulièrement.

Sur les activités de ses fournisseurs

Bel a toujours été particulièrement vigilant quant aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. Fin 2017, le Groupe a complété les évaluations réalisées par EcoVadis depuis 2009 (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir les bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »), par une cartographie des fournisseurs dédiée aux risques RSE en matière d'environnement, de droit du travail, de droits de l'homme et d'éthique des affaires, puis par une cartographie dédiée aux risques en matière de corruption.

La lutte contre la corruption

Le Groupe a complété son Code de bonnes pratiques des affaires par une politique cadeaux et une politique anti-corruption établie 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 et sont en cours de déploiement dans toutes les filiales du Groupe.

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques, les Comités de Direction des filiales du Groupe ont été sensibilisés aux enjeux attachés à la lutte contre la corruption et aux comportements attendus de tous les collaborateurs du Groupe sur ce sujet (voir paragraphe 3.2.1 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe »). La réalisation d'ateliers de travail avec les Comités de direction locaux en 2017 et 2018 a permis l'analyse des questionnaires d'autoévaluation et l'élaboration d'une typologie des risques de corruption filiale par filiale (voir paragraphe 3.2.2 « Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement »).

Pour chacun des types de risques, les personnels les plus exposés ont été identifiés et les actions correctives à mener font l'objet de plans d'actions. Un module de e-learning visant les 500 personnes les plus exposées a également été déployé fin 2018 (voir paragraphe 3.2.1 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

Concernant ses fournisseurs, le Groupe a mené en 2018 une cartographie des risques fournisseurs pour définir les catégories d'achats les plus exposées au risque de corruption, et en conséquence les fournisseurs à évaluer en priorité dans le cadre de son dispositif d'évaluation, en tenant compte d'un niveau de risques basé sur un couple « Catégorie d'achat/Pays » (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

Concernant ses autres parties prenantes externes, 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 d'embargo de ses distributeurs, clients ou agents (voir 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

Outre ces plans d'actions dédiés à la lutte contre la corruption, le Groupe est engagé depuis 2014 dans 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 est aussi énoncée dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

Enfin, dans le cadre de son plan d'actions anti-corruption, le Groupe a de nouveau communiqué à l'ensemble de ses partenaires les plus significatifs sa politique anti-corruption et a introduit dans ses conditions générales d'achats une clause anti-corruption. Par ailleurs, le système d'alerte du Groupe a été ouvert aux parties prenantes externes via le site internet Groupe, dont l'ergonomie a été revisitée afin de leur permettre un accès

intuitif au système. Le traitement de ces alertes est similaire au traitement des alertes remontées par les parties prenantes internes (voir paragraphe 3.2.1 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe »).

Des contrôles dédiés

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions déployées, Bel a inséré des points de contrôle correspondants à chacune de ces actions dans son dispositif existant de contrôle interne. En effet, les filiales du Groupe réalisent annuellement, sous la responsabilité de leur Directeur général, une autoévaluation réalisée à partir d'un protocole de contrôles. Les contrôles dédiés à la lutte contre la corruption ont été spécifiquement insérés dans ce dispositif, en sus des contrôles préexistants qui participent au contrôle de ce risque.

Les résultats sont partagés avec le Comité d'audit, le Coordinateur Éthique, et les Directions concernées pour actions et adaptation des plans correctifs le cas échéant.

La lutte contre les atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes

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 humains, en ce inclus la santé et la sécurité des personnes, est un des sept principes édictés et fait expressément référence à la déclaration universelle des droits de l'homme et aux conventions de l'Organisation internationale du travail. 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 (voir paragraphe 3.2.1 « Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

La protection des droits essentiels des collaborateurs est 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 et à la santé et à la sécurité des personnes conduit le Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail.

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 santé et à la sécurité des personnes, à la liberté syndicale ou au droit à la négociation collective. Les Comités de direction locaux ont été sensibilisés à ces enjeux à l'occasion de ces travaux. En 2018, et à l'instar des travaux relatifs à la lutte contre la corruption (voir 3.2.2 « Lutte contre la corruption »), des questionnaires d'autoévaluation couvrant les risques listés ci-dessus ont été complétés par les filiales du Groupe. Leur analyse a permis l'élaboration de plans d'actions dédiés. Un e-learning destiné à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe aux droits humains sera déployé en 2019.

(1) En 2018, 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.

Outre l'exercice de cartographie des risques d'atteintes aux droits humains et l'élaboration des plans d'actions en résultant, le Groupe a poursuivi les initiatives sociales amorcées de longue date (voir 3.2.6 « Bâtir un modèle social fédérateur pour ses collaborateurs »).

Par ailleurs, le Groupe met en place depuis de nombreuses années des démarches d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs (voir paragraphe 3.2.7 « Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

Bel porte également une attention particulière aux pratiques de ses fournisseurs en matière de respect des droits humains, ce critère faisant l'objet d'une évaluation dédiée au travers des critères « social » et « éthique » dans le cadre du dispositif d'évaluation EcoVadis (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

Fin 2017, le Groupe a mené une cartographie des risques RSE fournisseurs évalués à l'aune des critères Environnement, Social, Éthique et Fournisseurs / Chaîne d'approvisionnement pour définir les catégories d'achats les plus exposées. La cartographie des risques fournisseurs en matière de corruption évoquée précédemment est une déclinaison dédiée de cette cartographie des risques RSE qui a été actualisée en 2018. Les deux cartographies s'appuient sur la même méthodologie, à savoir un niveau de risques associé à un couple « catégorie d'achat / pays » (voir paragraphe 3.2.3 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

Respect du droit des enfants en tant qu'employeur

Au regard du positionnement de la plupart de ses marques, le Groupe considère que le respect du droit des enfants est un enjeu majeur. Son cadre de référence est constitué des *Children's rights and business principles*, 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 Groupe s'assure ainsi que ses collaborateurs permanents et non-permanents sont en âge légal de travailler dans les pays où ils exercent leur activité.

Le respect de l'environnement

Bel est conscient que le périmètre de sa responsabilité environnementale s'étend des activités de son amont agricole jusqu'à la consommation de ses produits par le consommateur final, ainsi qu'à la valorisation de ses déchets d'emballages. Dans le cadre de sa cartographie des risques, le Groupe a identifié les risques majeurs pour la pérennité de ses activités et les risques pesant sur son écosystème (voir paragraphe 2.2 « Risques liés à l'environnement externe »).

Dans le cadre de ses opérations

Le Groupe a mené en 2017 une cartographie des risques environnementaux dédiée à ses activités propres, au terme de laquelle ont notamment été évalués les risques relatifs aux émissions de gaz à effet de serre, au changement climatique, au stress hydrique, à la biodiversité, à la déforestation et au traitement des déchets.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe met en place des plans d'amélioration continus, visant notamment à réduire sa consommation énergétique, ses émissions de gaz à effet de serre (voir paragraphe 3.5.2 « Réduire ses émissions de gaz à effet de serre ») et sa consommation d'eau (voir paragraphe 3.5.3. « Utiliser durablement la ressource en eau »).

Tout au long de sa chaîne de valeur

Dans le cadre de son programme « Chaque portion nous engage », le Groupe a pris des engagements et commencé à déployer les plans d'actions associés afin de réduire son empreinte environnementale tout au long de sa chaîne de valeur.

Ceux-ci se caractérisent notamment par des travaux visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de la production laitière, limiter l'impact de la production laitière sur la ressource en eau (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »), limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement, lutter contre le gaspillage alimentaire de la production à la consommation, inscrire ses emballages dans l'économie circulaire (voir 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 qui a été reconduit pour l'exercice 2019 (voir paragraphe 3.3.1 « 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 a ainsi apporté de la visibilité aux producteurs en sécurisant leurs revenus pour les années 2018 et 2019, 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; son respect est matérialisé par une clause dans les contrats que Bel établit avec ses fournisseurs et par une clause introduite dans les conditions générales d'achats du Groupe.

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 65 % du montant des achats du Groupe – hors producteurs de lait. Bien que fournisseurs clés du Groupe, les producteurs laitiers ne sont pas évalués par EcoVadis, car la méthodologie ne leur est pas adaptée. Ceux-ci sont toutefois accompagnés via les programmes mis en place dans le cadre de la Charte globale pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

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.

	2016	2017	2018
Nombre de fournisseurs Bel évalués	487 ^(a)	505 ^(b)	508 ^(c)
Score moyen des fournisseurs Bel évalués	49 / 100 ^(a)	49,8 / 100 ^(b)	50,8 / 100 ^(c)
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année	43,3 / 100	43,2 / 100	43,4 / 100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté)	64,5 %	67,3 %	65,0 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2013 et 2016 - Données hors MOM et Safilait.

(b) Fournisseurs évalués entre 2014 et 2017 - Données hors MOM et Safilait.

(c) Fournisseurs évalués entre 2015 et 2018 - Données hors MOM et Safilait.

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

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

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. En 2018, les fournisseurs évalués depuis moins de deux ans représentent 61,1 % du montant total des achats de MOM (hors producteurs de lait et de pommes), pour une note moyenne de 53,2 / 100.

Cartographie des risques fournisseurs

Dans le cadre de son chantier de cartographie des risques, le Groupe a mené fin 2017 une cartographie des risques RSE et en 2018 une cartographie dédiée au risque de corruption qui lui a permis d'avoir une vision actualisée des catégories d'achats et zones géographiques nécessitant une vigilance particulière (voir paragraphe 3.2.2 « Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement »). Cette cartographie est basée sur des données exogènes permettant un pilotage étroit et efficace des évaluations additionnelles à mener en priorité.

Dans ce cadre, le niveau de risques RSE / Corruption liés aux fournisseurs du Groupe a été établi sur la base d'un couple « catégorie d'achats / pays », afin d'identifier les fournisseurs à évaluer en priorité. Les couples à haut risque RSE représentent ainsi moins de 7 % du montant d'achats, alors que les couples à haut risque de corruption représentent moins de 2 %.

Sous-traitance

Les sous-traitants permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 6 % du volume total commercialisé par le Groupe. En 2018, 7 sous-traitants majeurs du Groupe (production supérieure à 1 000 tonnes par an) représentaient 91 % du volume sous-traité. Bel demande à tous ses sous-traitants de se faire évaluer par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. Le score moyen des sous-traitants est de 49,7 / 100, aucun sous-traitant évalué ne présentant de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25 / 100).

Formation des acheteurs

Depuis 2014, Bel déploie un *e-learning* dédié à la RSE et aux achats responsables auprès de tous ses acheteurs centraux et locaux. La quasi-totalité des acheteurs du Groupe a suivi cette formation.

Distributeurs, clients et agents

Dans le cadre des dispositions relatives aux lois Sapin II et Devoir de vigilance (voir paragraphe 3.2.2 « Assurer 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 pour connaître ses parties prenantes (*Know your Customer*) et visant à être alerté en cas de condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur des listes noires en matière d'embargo de ses distributeurs, clients ou agents.

Ces mesures visent à couvrir l'ensemble des distributeurs, clients et agents (hors Union européenne et Amérique du Nord) avec lesquels le Groupe travaille. Quand jugés pertinents, les prestataires logistiques et banques de certains pays sont également couverts par ces mesures.

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.

C'est ainsi que Bel a mis à jour son analyse de matérialité en 2018 en s'appuyant fortement sur ses parties prenantes externes (voir chapitre 3 « Responsabilité sociétale de l'Entreprise »).

Associations et Organisations non gouvernementales (ONG)

Afin de soutenir son engagement pour une agriculture durable, Bel s'appuie ainsi depuis 2012 sur le WWF France, ONG reconnue en matière d'environnement. Ce partenariat de long terme a permis au Groupe 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 l'alimentation animale, particulièrement 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 (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

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 (voir paragraphe 3.4.3 « Favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains »).

Groupes de travail interentreprises

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

Par ailleurs, Bel continue à s'engager pleinement 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 « Placer 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*, regroupées dans sa politique de *lobbying* responsable.

Cette politique a été revue à la lumière des dispositions de la loi « Sapin II » et est en cours de déploiement. Son strict respect s'est traduit par l'introduction d'un point de contrôle dédié dans les systèmes de contrôle interne du Groupe.

Bel s'est également inscrit au Registre de transparence de l'Union européenne en 2014 et auprès du Commissariat au *Lobbying* du Canada en 2015. En 2019, le Groupe publiera sur le Répertoire de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) un rapport sur ses actions en représentation d'intérêts réalisées lors de l'exercice 2018 en France.

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 clés issus de sa stratégie de développement durable à horizon 2025. Cet accord a 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 transparente et responsable

Bel considère que chacune de ses marques doit répondre de manière transparente à toutes les préoccupations de ses consommateurs et a toute légitimité pour prendre la parole sur les sujets de responsabilité. Ainsi, 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 prises de paroles en digital, etc. Une actualisation de cette charte sera réalisée en 2019 afin de l'adapter à l'évolution des attentes des parties prenantes du Groupe, en particulier de ses consommateurs. Toutes les équipes marketing ainsi que les partenaires médias du Groupe sont sensibilisés à ces engagements dans le cadre de formations dédiées.

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 digital) s'adressant aux enfants de moins de 12 ans, pour tous ses produits ne répondant pas à certains critères nutritionnels précis. Pour renforcer cet engagement, une politique de communication responsable auprès des enfants sera déployée à l'échelle du Groupe en 2019.

Depuis 2016, le Groupe a également renforcé son processus de validation des communications de l'ensemble des marques en définissant un processus de validation unique et en mettant en place un outil digital. Ce nouvel outil, appelé « Validcom », doit d'ores et déjà être utilisé pour valider tous les matériels de

communication (emballages, publicités télévision, promotion en magasins, digital) pour l'intégralité du portefeuille des marques du Groupe. Les équipes marketing sont sensibilisées à ce processus et à cet outil tous les ans *via* des formations spécifiques.

Apporter les informations recherchées par les consommateurs...

Les consommateurs s'interrogent également de plus en plus sur l'impact social et environnemental de leur alimentation. C'est pourquoi, le Groupe est engagé dans une démarche de transparence afin d'expliquer ses actions tout au long de sa chaîne de valeur, de la fourche à la fourchette.

Agriculture durable

Le Groupe cherche à fournir toujours plus de transparence à ses consommateurs quant à l'amont laitier, notamment l'origine des matières premières, les modes de production et le suivi des engagements de la Charte mondiale pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

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. Par ailleurs, certaines gammes Leerdammer et Babybel valorisent les modes d'élevage des vaches ayant fourni le lait utilisé pour leur fabrication (respectivement en pâturage et nourries sans OGM).

Nutrition attentive

Afin de répondre aux exigences de ses consommateurs, Bel fournit systématiquement sur ses produits les informations claires et pertinentes quant à leurs ingrédients entrant dans la composition des recettes, leur contribution nutritionnelle, leur traçabilité, la sécurité et la qualité sanitaires du produit fini (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une nutrition attentive »).

Empreinte environnementale

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 citoyens dans les autres pays.

Par exemple, lors du lancement de la nouvelle barquette Leerdammer en tranches 100 % prêt au recyclage, une communication dédiée a été faite auprès des consommateurs pour les accompagner dans leurs gestes de tri.

Bel partage également les objectifs et résultats de ses programmes de réduction des consommations d'eau et d'énergie liées à la fabrication de ses produits (voir paragraphe 3.5 « Réduire son empreinte environnementale »).

... 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 au Japon, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Vietnam, en Algérie ou au Maroc – 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 et ceux de ses marques. Le consommateur pourra ainsi suivre en toute transparence l'évolution des résultats du Groupe au regard de ses objectifs année après année. En Europe, un QR code a été apposé sur les emballages de certaines gammes Kiri en 2018 afin que les consommateurs aient facilement accès aux informations qu'ils recherchent. Ce système sera progressivement déployé sur les autres marques du Groupe.

Par ailleurs, la marque Babybel a développé un film en réalité virtuelle permettant de découvrir les étapes de sa production, de la ferme à la sortie de l'usine. Celui-ci a été déployé auprès de ses clients (distributeurs, restauration hors foyer) et de ses consommateurs, notamment via des opérations en magasin et des jeux-concours.

Protéger les données privées des consommateurs

La Procédure Groupe en matière de traitement de données personnelles précise les principes à respecter pour protéger les données privées des consommateurs. Celle-ci a été révisée et des outils de traitement associés mis en place afin de répondre au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

3.2.5 Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation

Des implantations au plus près 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.

Contribuer au développement socio-économique de ses implantations

Le Groupe se fournit systématiquement en lait liquide, sa première matière première, auprès de producteurs situés au

plus près de ses sites industriels. Cette proximité géographique permet au Groupe de contribuer pleinement au dynamisme socio-économique de ses territoires d'implantation.

Par ailleurs, Bel a réalisé 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 ces vendeurs dans le développement de leur activité et de leur chiffre d'affaires, tout en leur offrant l'accès à une couverture santé, aux services bancaires ou à des formations professionnelles.

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. Grâce à ce partenariat, Bel a financé en 2018 des campagnes de dépistage de problèmes de la vue auprès de 31 000 enfants scolarisés dans les écoles publiques d'Abidjan et des campagnes de sensibilisation à l'hygiène et à la santé pour prévenir les risques de maladies auprès de 26 000 personnes à Madagascar.

Au 31 décembre 2018, le programme « *Sharing Cities* » était actif dans 7 villes⁽¹⁾ et dénombrait plus de 7 500 vendeurs de rue en partenariat avec le Groupe Bel, dont plus de 3 000 ayant accès à un service de santé, plus de 1 200 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

Via le mécénat de la fondation Bel

Créée en 2008, la fondation d'entreprise Bel agit pour une meilleure alimentation des enfants. La Fondation s'est structurée autour de deux leviers d'actions :

- soutien de projets concrets et pérennes, en nouant des partenariats avec des associations situées dans les territoires d'implantation du Groupe ;
- soutien de l'engagement bénévole des collaborateurs du Groupe, en attribuant chaque année une dizaine de bourses. Depuis 2008, la fondation Bel a ainsi soutenu dans 41 pays, plus de 260 projets, portés par 190 associations et 97 équipes de collaborateurs, pour un montant de plus de 2,7 millions d'euros.

En 2018, à l'occasion de son dixième anniversaire la fondation Bel a organisé une semaine solidaire au siège et a proposé aux collaborateurs de voter pour leur projet coup de cœur.

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

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 »).

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 ;
- depuis 2015, un accord permet en France :
 - 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 2018, le Groupe Bel comptait 12 637 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. Les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2018) ont diminué de 111 personnes, soit une réduction de 0,9 % par rapport au 31 décembre 2017.

(1) En 2018, 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), Antananarivo (Madagascar) et Istanbul (Turquie).

Effectifs par zone opérationnelle ^(a)	2016	2017 ^(b)	2018
Europe	6 749	6 554	6 573
Dont France	3 966	3 823	3 776
Amériques, Asie-Pacifique	1 660	1 643	1 725
Moyen-Orient, Grande Afrique	4 684	4 551	4 339
TOTAL GROUPE	13 093	12 748	12 637
Dont Safilait (Maroc)	1 198	1 140	1 115
Dont MOM	1 210	1 216	1 244

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

(b) Les effectifs 2017 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le document de référence 2017 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

Effectifs par statuts ^(a)	2016 ^(c)	2017 ^{(d)(e)}	2018
Managers ^(b)	2 023	2 414	2 521
Non-managers	8 662	9 189	10 118

(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) Données hors MOM et Safilait.

(d) Les effectifs 2017 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le document de référence 2017 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

(e) Données hors Safilait / Avec MOM.

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Dans un environnement de marché particulièrement exigeant, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement. Le Groupe a ainsi embauché 1 524 collaborateurs en 2018. La majeure partie des départs a été volontaire (démissions et départs en retraite).

En 2018, Bel a lancé un projet de nouvelle organisation pour adapter et simplifier ses modes de fonctionnement et ses organisations, en particulier au niveau des équipes de son siège social. Celui-ci vise à mettre en cohérence son modèle

organisationnel avec son projet de croissance durable. Il devrait permettre au Groupe de renforcer la dynamique d'innovation et de libérer les ressources pour accélérer le développement de ses marques cœurs tant sur le marché des produits laitiers et fromagers que sur le segment porteur du snacking sain.

La mise en place de ce projet de nouvelle organisation va conduire à une baisse des effectifs en France essentiellement au sein du siège social. Dans ce cadre, Bel prévoit un plan de 160 départs volontaires, accompagné de 116 créations de poste. Bel prend l'engagement de veiller à ce que ce projet de réorganisation soit mené dans le respect de ses valeurs, pour accompagner l'évolution du parcours de vie professionnelle des collaborateurs concernés.

Embauches et départs	2016 ^(a)	2017 ^(b)	2018
Nombre d'embauches	1 317	1 607	1 524
Nombre de départs	1 506	1 960	1 691
Dont nombre de licenciements	186	163	171

Licenciements par zone opérationnelle	2016 ^(a)	2017 ^(b)	2018
Europe	63	63	53
Dont France	37	41	26
Amériques, Asie-Pacifique	77	60	59
Moyen-Orient, Grande Afrique	46	40	59
TOTAL GROUPE	186	163	171

(a) Données hors Safilait et MOM.

(b) Données avec Safilait et MOM.

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 12,2 % (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 351 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)	2016	2017	2018
Europe	3,9 %	4,9 %	6,6 %
<i>Dont France</i>	2,1 %	2,2 %	2,6 %
Amériques, Asie-Pacifique ^(b)	11,8 %	13,3 %	28,6 %
Moyen-Orient, Grande Afrique	20,0 %	20,2 %	14,3 %
GROUPE	10,2 %	11,0 %	12,2 %

(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 de travail 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.

	2016	2017	2018
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel			
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	8,2	6,7 ^(c)	6,6 ^(e)
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1			
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	4,3	5,0 ^(d)	4,1 ^(e)
Taux de gravité des accidents ^(b) des collaborateurs Bel	0,09	0,18 ^(d)	0,15 ^(e)

(a) Nombre d'accidents de travail 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) Données avec Safilait (site industriel) et MOM.

(e) Données avec Safilait et 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. Par ailleurs, 19 sites industriels sont certifiés OHSAS 18001.

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 2018 (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. Des plans d'actions locaux ont ainsi pu être lancés en 2018.

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 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.

	2016	2017	2018
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	94 %	97 %	95 %

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 et pour les femmes enceintes.

Afin de s'assurer que ses collaborateurs ne dépassent pas la durée de travail réglementaire et respectent les durées de repos minimales, 100 % des sites industriels du Groupe sont équipés d'un système de suivi du temps de travail.

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	2016 ^(a)	2017 ^(a)	2018 ^(b)
Heures d'absence pour cause de maladie / heures de travail théoriques	2,21 %	2,00 %	2,11 %

(a) Données hors Safilait et MOM.

(b) Données avec Safilait et hors 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 faible 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	2016 ^(a)	2017 ^(b)	2018
Effectifs totaux	68 % / 32 %	67 % / 33 %	69 % / 31 %
Effectifs non-managers	70 % / 30 %	70 % / 30 %	72 % / 28 %
Effectifs managers	59 % / 41 %	58 % / 42 %	57 % / 43 %

(a) Données hors Safilait et MOM.

(b) Données hors Safilait et avec MOM.

Répartition des embauches hommes / femmes	2016 ^(a)	2017 ^(a)	2018 ^(b)
Hommes	918	1 041	933
Femmes	399	566	591
TOTAL EMBANCHES	1 317	1 607	1 524

(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 (21 %) 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 ont été définis. Près de 60 collaboratrices ont ainsi été formées spécifiquement à la thématique « *Leadership* au féminin ». Par ailleurs, des actions de sensibilisation ont été menées dans 10 filiales à l'occasion de chaque journée internationale des droits de la femme le 8 mars depuis le lancement du projet.

Répartition hommes-femmes par grade ^(a)	2016	2017	2018
Conseil d'administration ^(b)	5 / 2	5 / 2	5 / 2
Comité exécutif ^(b)	7 / 0	7 / 0	4 / 1
Grade 1 ^(b)	22 / 4	24 / 5	27 / 4
Grade 2	74 % / 26 %	79 % / 21 %	74 % / 26 %
Grade 3	68 % / 32 %	68 % / 32 %	67 % / 33 %
Grade 4	60 % / 40 %	58 % / 42 %	59 % / 41 %
Grade 5	61 % / 39 %	58 % / 42 %	56 % / 44 %
Grade 6	56 % / 44 %	54 % / 46 %	52 % / 48 %
Grade 7	52 % / 48 %	52 % / 48 %	52 % / 48 %

(a) Données hors MOM et Safilait.

(b) Valeurs absolues.

Bel a signé en France en 2018 un nouvel accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité pour une durée de 3 ans. Cet accord fusionne l'accord en faveur et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'accord relatif au contrat de génération et l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il reconduit

l'essentiel des mesures des précédents accords et a pour vocation d'accroître la diversité.

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, seul échantillon représentatif à l'échelle du Groupe, cet écart est actuellement de 0,97 %.

	2016	2017	2018
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, 2 et Comité exécutif) 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.

Bel a signé en France en 2018 un nouvel accord de trois ans relatif au contrat de génération et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (voir paragraphe 3.2.8 « Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe »).

	2016 ^(a)		2017		2018	
Répartition des effectifs par âge	%	Total	%	Total	%	Total
55 ans et plus	11 %	1 198	10 %	1 303	10 %	1 330
De 45 à 54 ans	27 %	2 866	26 %	3 346	27 %	3 409
De 35 à 44 ans	35 %	3 735	34 %	4 312	34 %	4 326
De 26 à 34 ans	24 %	2 591	27 %	3 417	25 %	3 216
25 ans et moins	3 %	309	3 %	365	3 %	356
TOTAL	100 %	10 699	100 %	12 743	100 %	12 637
Âge médian		42 ans		41 ans		42 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	2016	2017	2018
France ^(a)	7,86 %	7,18 %	7,23 %

(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. Pour répondre au mieux à la variété des besoins de ses collaborateurs, Bel met en place des programmes de formation ciblés et adaptés à tous ses collaborateurs visant à développer les compétences de demain des métiers clés.

Il doit également faire face à des variations d'activité et des besoins de production de ses sites qui évoluent. Le Groupe est attentif à assurer une polyvalence interservices qui permette également de sécuriser l'employabilité de ses collaborateurs – et notamment celle des non-managers – tout en enrichissant leur parcours professionnel.

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. Toujours dans un souci de répondre au mieux aux besoins en développement de ses collaborateurs, Bel a opté pour une solution de formation *e-learning* dont la pédagogie inversée permet à chaque apprenant de se développer sur les sujets de son choix, à son rythme et selon son niveau de départ.

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	2016	2017	2018
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	86 %	90 %	96 %

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

En 2018, le Groupe a achevé son tout premier parcours *Talent Accelerated Programme*, dispositif de formation et d'accompagnement individualisé, destiné à une centaine de collaborateurs sélectionnés parmi les cadres à potentiel à tous

niveaux de l'Entreprise. La dernière étape de cette formation a permis aux participants de développer leurs compétences en méthodes agiles, via un hackathon destiné à proposer des solutions innovantes à des sujets critiques pour le Groupe.

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

Formation

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.

Formation des collaborateurs	2016 ^(a)	2017	2018
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	77 %	79 %	75 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	26	22	21

(a) Données hors 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.

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.

	2016 ^(b)	2017 ^(c)	2018
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	93 %	86 %	93 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	94 %	88 %	92 %

(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 78 % des managers) représente *a 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.

	2016 ^(a)	2017 ^(b)	2018
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	100 %	67 %	66 %

(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 2018, 85 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel.

Par ailleurs, le Groupe a prévu en 2019 une première rencontre de son futur Comité social européen impliquant l'ensemble de ses filiales européennes.

Bilan des accords collectifs signés par Bel ou encore actifs en 2018

En 2018, le Groupe Bel a signé 9 nouveaux accords collectifs dans le monde, dont 5 en France.

Par ailleurs, 15 accords signés en France dans les quatre dernières années sont toujours actifs en 2018.

Thématique	Pays	Détails
Rémunération, avantages sociaux et en nature	France	1 accord couvrant l'intéressement
	Slovaquie	1 accord couvrant la rémunération et les avantages sociaux
Organisation et aménagement du temps de travail	France	4 accords couvrant la diversité, la pénibilité, le dialogue social et un plan de sauvegarde de l'emploi
	Ukraine	1 accord couvrant le temps de travail et les avantages sociaux
	Vietnam	1 accord couvrant les conditions de travail
	Slovaquie	1 accord couvrant le temps de travail

Faits marquants 2018

- Intensification du déploiement du programme de formation à l'éthique.
- Ouverture du système d'alerte éthique à tout tiers en relation avec le Groupe.
- Réalisation d'une cartographie des risques de corruption dans sa chaîne d'approvisionnement.
- Une nouvelle ville (Istanbul) dans le programme « *Sharing Cities* ».

Priorités 2019

- Déployer une politique de communication responsable auprès des enfants à l'échelle du Groupe.
- Organiser la première rencontre du futur Comité social européen.



BIEN-ÊTRE DE TOUS

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2017	→ 2018	→ 2020	→ 2025	AVANCEMENT
Travailler vers Zéro accident sur nos sites.	TFA (Taux de Fréquence des Accidents) Bel.	6,7*	6,6	5,5	3,0	😊
Promouvoir la diversité Hommes-Femmes.	Part de femmes dans le Top management.	18 %**	21 %**	30 %	40 %	😞
Développer les talents de nos collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	79 %	75 %	90 %	100 %	😞
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de nos fournisseurs.	Score moyen « Ecovadis » des fournisseurs (sur 100).	49,8**	50,8**	50,0	55,0	😊
Fournir une information transparente à nos consommateurs.	Produits mentionnant une information sur les piliers Agriculture durable, Nutrition attentive et Empreinte environnementale				100 %	😞

* Hors MOM

** Hors MOM et Safilait

😊 Conforme au plan

😞 Non conforme au plan

😞 Plan à finaliser

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 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 vertueuses, notamment d'élevage, démontrant 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 n° 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 deux matières premières clés dans son portefeuille : le lait et les matières grasses végétales.

Pour suivre le déploiement de ces engagements, le Comité « Agriculture durable », composé de représentants des fonctions clés du Groupe (achat, marketing, finance, RSE, ...), a été mis en place. Son rôle est de :

- revoir et d'assurer la cohérence entre les ambitions Groupe et les feuilles de route locales ;
- s'assurer des progrès des programmes et actions dans les différents bassins.

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.

3.3.1 Agir pour un amont laitier durable

Une charte mondiale et engageante couvrant 6 thématiques

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 d'environ 2 500 producteurs répartis dans ses 10 bassins laitiers à travers le monde.

Pour contribuer à nourrir dans un avenir proche 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 en 2018 au niveau du Groupe une charte d'engagements coconstruite avec le WWF France pour un amont laitier durable. Cette charte intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux et s'articule autour de 6 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 sont mises en place et suivies.

En 2018, chacun des 10 bassins laitiers du Groupe a défini ses propres feuilles de route pour atteindre les objectifs à 2025. Cette Charte intègre également des engagements concernant les autres matières premières laitières achetées par le Groupe, tels que le fromage, le beurre et le lait en poudre.

Pour aller plus loin, Bel a lancé le programme « Fermes pilotes Bel » qui vise à identifier des élevages innovants et à déployer leurs bonnes pratiques sur les 6 thématiques de cette Charte. Une première rencontre avec un panel d'experts externes internationaux a permis de sélectionner des bonnes pratiques dans des bassins pilotes.

En 2018, le Groupe Bel a lancé dans 14 pays en Europe une gamme de Babybel issue de l'agriculture biologique française et fabriquée en France. Ce produit est le premier du Groupe à être certifié Agriculture Biologique.

Modèle de production durable

Une grande partie du lait utilisé dans les produits Bel est collectée directement auprès de ses producteurs partenaires tous les deux ou trois jours. Le Groupe s'appuie sur ce lien direct et régulier pour développer des relations durables avec les producteurs laitiers même 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 3.2.6 « Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires »).

En lien avec la Charte globale pour un amont laitier durable, Bel a défini en 2018 des actions en faveur d'un modèle de production plus durable dans le but de :

- 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 viseront à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des producteurs. En 2018, 34 % des producteurs laitiers du Groupe, correspondant à 100 % des éleveurs français, tous membres de l'APBO, ont accès à un tel dispositif. Dans les autres bassins, les programmes d'accompagnement des producteurs sont en cours de définition pour répondre de façon adaptée aux besoins locaux.

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

En France, le Groupe Bel a ainsi renouvelé son partenariat avec l'APBO par un accord qui reste inédit pour une meilleure valorisation du lait.

Cet accord unique implique l'ensemble des 844 exploitations adhérentes de l'APBO. Il garantit pour une nouvelle année consécutive un prix de référence moyen annuel. Le déploiement de pratiques d'élevage différenciantes parmi lesquelles une alimentation animale sans OGM et la mise en valeur du pâturage (engagement de 150 jours par an minimum) se poursuivent et sont valorisés par une prime.

Bien-être animal

Le Groupe s'est engagé à promouvoir les bonnes pratiques en matière de bien-être animal et à partager des normes communes exigeantes. 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 animaux.

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

- en France, l'ensemble des producteurs laitiers de l'APBO est adhérent 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 est impliqué dans la démarche *Programa Leite de Vacas Felizes* structurée autour de 5 thématiques : le pâturage, le bien-être animal, la qualité et la sécurité alimentaire, la durabilité et l'efficacité. 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 dans les régions de tradition pastorale, le Groupe Bel fixe des objectifs d'accès au pâturage, tout en conservant une nécessaire flexibilité selon les conditions climatiques locales.

Concrètement, les éleveurs partenaires de Bel doivent s'engager sur un minimum de 120 jours de pâturage par an aux Pays-Bas, 150 jours en France et 365 jours aux Açores, considérant les contraintes climatiques très différentes. En 2018, 75 % des producteurs laitiers collectés par Bel dans ces bassins (hors lait collecté issu de l'agriculture biologique) respectaient d'ores et déjà cet engagement ;

- 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 de logement 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. En moyenne, la ration d'une vache laitière est toutefois composée 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 importés de soja et de 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 (voir paragraphe 3.5.4 « Limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et 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 (79 500 tonnes en 2018) et le PKE (45 800 tonnes en 2018) utilisés au niveau mondial pour la production de lait et des matières premières laitières utilisées dans ses recettes. Ces achats de certificats soutiennent 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 de PKE proviennent d'ici 2025 de filières durables, traçables et certifiées (RTRS et RSPO).

Encourager une alimentation animale locale et sans OGM

Même si une faible part de l'alimentation des vaches laitières peut être issue de cultures 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 en réalisant une étude exploratoire

en France, aux Pays-Bas et en Slovaquie afin d'identifier les alternatives locales au soja OGM d'importation.

Ces études ont servi de socle aux discussions avec les producteurs partenaires en Slovaquie et en France. Depuis juillet 2018, l'ensemble du lait collecté par Bel dans ces bassins laitiers est ainsi issu d'animaux nourris sans OGM. Aux Pays-Bas, une partie des producteurs partenaires s'est engagée dans une conversion de l'alimentation animale. Dans les autres bassins laitiers des études de faisabilité sont en cours. Ainsi le Groupe étudie dès à présent, pays par pays, des solutions pour une alimentation animale 100 % sans OGM, afin d'atteindre l'objectif annoncé dans la Charte globale pour un amont laitier durable.

Empreinte environnementale

Dans un contexte de raréfaction des ressources énergétiques fossiles et de dégradation des ressources 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 4,3 % 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 apporte 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 par ailleurs engagé en 2017 dans l'initiative *Science Based Targets* (voir paragraphe 3.5.2 « Réduire ses émissions de gaz à effet de serre »). La réduction des émissions de gaz à effet de serre liés à l'amont laitier occupera une place centrale de la feuille de route.

Limiter 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*.

(1) Source : FAO.org/glean – 2017.

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 collecte et transforme du lait, 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 ait 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.

Sur la base de ces études, Bel a mené en 2018 dans ses principaux bassins laitiers des campagnes d'analyses ciblées pour mesurer la composition du lait en fonction de l'alimentation animale.

3.3.2 Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux

Les gammes 100 % laitières de Bel peuvent présenter des difficultés d'accessibilité à un grand nombre de consommateurs, en particulier sur le continent africain, et de nouvelles gammes de produits associant des matières grasses laitières et non laitières ont été développées.

Le Groupe a ainsi fait le choix de développer de nouvelles gammes de produits associant des matières premières laitières et non laitières. C'est dans ce cadre que Bel a défini un socle d'engagements régissant l'utilisation des matières grasses d'origine végétale afin d'offrir des innovations positives à ses consommateurs.

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, des valeurs nutritionnelles meilleures ou égales au produit référent sur le marché ou à l'ancienne recette Bel (voir paragraphe 3.4.2 « Assurer la qualité nutritionnelle des produits ») et un approvisionnement responsable.

Assurer un approvisionnement responsable

En 2018, les approvisionnements de matière grasse végétale ont représenté environ 5 500 tonnes, dont environ 4 800 tonnes d'huile de palme. Ces volumes d'huile de palme sont 100 % certifiés RSPO (ségrégués ou « *mass balanced* »). Quelle que soit la matière grasse végétale utilisée par Bel, 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 « Limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de 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.

Le Groupe souhaite favoriser l'utilisation de matières grasses végétales durables et locales afin de soutenir les chaînes d'approvisionnement courtes et la création de valeur ajoutée locale. Il s'est ainsi engagé à atteindre 100 % d'approvisionnement en matière grasse végétale responsable à horizon 2020, selon une approche à trois niveaux en fonction des filières qui existent localement :

- en priorité, le Groupe souhaite s'approvisionner en matière grasse certifiée (RSPO ou équivalent), cultivée et transformée localement ;
- dans le cas où la production locale n'est pas certifiée (RSPO ou équivalent), Bel s'engage à contribuer au développement de filières locales durables et certifiées, en travaillant avec les producteurs et les transformateurs ;

- dans le cas où il n'existe pas de production locale de matière grasse végétale répondant au cahier des charges du Groupe, Bel s'engage à choisir un approvisionnement optimisant l'impact positif local, par exemple auprès de transformateurs locaux.

En 2018, le Groupe s'est efforcé de transformer ses approvisionnements en huile de palme pour atteindre son objectif de 100 % de volumes certifiés, durables et traçables (certifiés RSPO ségrégés). Le niveau de certification demandé aux fournisseurs a ainsi été relevé dans les cahiers des charges

afin d'assurer une traçabilité complète tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Ce niveau d'exigence supplémentaire a donné lieu à des travaux de ré-homologation de certains fournisseurs partenaires qui a demandé plus de temps qu'anticipé. Ainsi, malgré les efforts du Groupe, une partie seulement des fournisseurs ont atteint le nouveau niveau d'exigence fin 2018. Ces résultats encouragent le Groupe à poursuivre les efforts vers 100 % des volumes certifiés, durables et traçables, dans un délai allongé à 2020.

3.3.3 Offrir le meilleur des fruits

Le Groupe, par l'intermédiaire de MOM, s'engage sur la qualité de ses matières premières et sur un procédé de fabrication qui préserve les bienfaits des fruits, sans conservateurs, ni arômes ou colorants artificiels.

L'origine des fruits utilisés dans les produits du Groupe est rigoureusement sélectionnée. En France, toutes les pommes sont récoltées à la main pour préserver l'intégrité et les qualités du fruit.

Cultiver ses propres vergers et entretenir une relation de confiance avec ses agriculteurs partenaires

Pour tirer le meilleur des fruits, il faut avoir une connaissance approfondie de la façon dont ils sont cultivés. C'est pourquoi le Groupe a développé depuis 2010 ses propres vergers sur une surface de 80 hectares, située à proximité de son usine de Boué, en France. Aujourd'hui, 25 % des approvisionnements en pomme proviennent de vergers dédiés.

Encourager une agriculture raisonnée pour préserver la biodiversité

Les agriculteurs partenaires du Groupe mettent en œuvre des méthodes d'agriculture raisonnée (conforme aux préconisations Global Gap et / ou label Vergers Écoresponsables) afin de réduire les traitements des vergers. L'objectif du Groupe MOM en France est de s'approvisionner en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers éco-responsables français dès 2019.

Pour aller plus loin, le Groupe s'engage à promouvoir le « Zéro résidu de pesticides ». Dans ce cadre, il œuvre depuis plusieurs années au développement de nouvelles pratiques culturales visant à limiter les traitements phytosanitaires. L'objectif est de déployer ensuite ces bonnes pratiques à l'ensemble de ses approvisionnements en pommes, dans ses vergers dédiés et chez ses partenaires.

Dans ce cadre, le Groupe encourage le recours à des biocontrôles, méthodes visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels. Ceux-ci permettent de limiter l'utilisation des traitements phytosanitaires, en favorisant le recours à des alternatives plus naturelles et ainsi la biodiversité autour des vergers. Le Groupe a ainsi choisi de tester la confusion sexuelle pour les insectes nuisibles aux pommes, la mise en place de nichoirs à mésanges qui se nourrissent d'insectes ravageurs, ou encore d'hôtels à insectes.

Afin d'appuyer cette démarche, le Groupe suit l'Indicateur de Fréquence de Traitements phytosanitaires (IFT) et participe au suivi de l'évolution de la biodiversité via l'Observatoire Agricole de la Biodiversité (OAB) dans ses vergers.

Développer des gammes avec ligne avec ces engagements

Afin d'aller plus loin, le Groupe a décidé de faire évoluer son portefeuille de produits. Pour la majorité de ses gammes, MOM proposera ainsi à partir de 2019 une offre alternative de produits issus de l'agriculture biologique et sans sucre ajouté.

Faits marquants 2018

- Cosignature de la Charte amont laitier globale avec le WWF France.
- Renforcement du partenariat entre Bel et ses producteurs en France par un nouvel accord inédit pour une meilleure valorisation du lait.
- 100 % du lait collecté par Bel en France et Slovaquie issu d'animaux nourris sans OGM
- Lancement du programme « Fermes pilotes Bel » visant à identifier et partager les bonnes pratiques existantes pour un amont laitier responsable.
- Définition des feuilles de route de chaque bassin laitier afin d'atteindre les ambitions du Groupe à 2025.

Priorités 2019

- Finaliser et déployer la politique Groupe pour le bien-être animal.
- Déploiement dans les bassins laitiers des bonnes pratiques identifiées dans le cadre « Fermes pilotes Bel ».
- Poursuivre le déploiement de l'approvisionnement en matière grasse végétale responsable et traçable.
- Pour la production française, s'approvisionner en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers éco-responsables français.
- Développer des gammes alternatives à base de produits issus de l'agriculture biologique et sans sucre ajouté pour la majorité des gammes existantes.



AGRICULTURE DURABLE

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2017	→ 2018	→ 2020	→ 2025	AVANCEMENT
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.					
Promouvoir les bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal.	Fermes certifiées par une tierce partie.					
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent notre lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.					
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans nos produits.	Approvisionnement certifié ou respectant les engagements de la Charte (si aucune certification n'existe).					

* Hors MOM

** Hors MOM et Safilait

Conforme au plan

Non conforme au plan

Plan à finaliser

3.4 PROMOUVOIR UNE NUTRITION ATTENTIVE

En tant que groupe agroalimentaire, 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 n° 2 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 soucieuse 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...). 28 sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés GFSI.

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. Le producteur 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. 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 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 (*Hazard Analysis Critical Control Point*) du Groupe et sont adaptées à la matière première ou à l'ingrédient considéré.

Dans les sites de production

Sécurité alimentaire et qualité sont des prérequis au sein des 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 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 5 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 internes 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.).

L'outil *We care*, déployé dans les filiales du Groupe (hors MOM et Safilait), permet 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, qui peuvent donner leur avis autour des développements et rénovations produit. En 2018, plus de 50 sessions de tests ont ainsi été conduites dans le cadre du programme « *Taste & Share* ».

Sous une même marque, le Groupe adapte en permanence son offre pour répondre à la variété des attentes des consommateurs. Au total, Bel commercialise plus de 500 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 ceux 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 s'engage à ne s'approvisionner qu'avec des matières premières et des ingrédients sans OGM, comme définis dans la réglementation de l'Union européenne⁽¹⁾.

Simplifier nos recettes

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 certaines 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

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

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 2018, le Groupe a ainsi lancé une nouvelle recette de Kiri sans additifs en Italie et réduit le nombre d'additifs des gammes La Vache qui rit et Pik et Croq sur l'ensemble des marchés européens.

Par ailleurs, le Groupe Bel poursuit son engagement vers des recettes toujours plus naturelles, en ayant pris mi-2018 un nouvel engagement fort et marquant dans la stratégie nutrition / naturalité du Groupe : l'interdiction de tous les colorants et arômes artificiels dans nos produits des marques Babybel, La Vache qui rit, Kiri, Boursin et Leerdammer⁽¹⁾. Un plan de déploiement est en cours pour cet engagement qui est d'ores et déjà applicable pour toutes les innovations du Groupe.

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 aliments 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 5 marques cœurs – La Vache qui rit, Leerdammer, 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 12 millions de consommateurs.

... 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. Fin 2018, c'était le cas pour 65 % de ces volumes. La légère baisse constatée entre 2017 et 2018 s'explique principalement par une évolution de répartition des ventes des produits du Groupe. L'objectif reste toutefois inchangé.

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. En 2018, des extensions de *Bel Nutri+* ont été validées pour les catégories suivantes : lait, yaourt, snacks salés, snacks sucrés.

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

Le Groupe cherche à se développer sur de nouveaux marchés et à proposer des produits adaptés à 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 « Accessibilité », composé d'experts scientifiques extérieurs et internationaux, aide le Groupe Bel dans sa réflexion et sur le cadrage nutritionnel de ces nouveaux produits.

(1) Hors produits « abordables ».

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. En 2018, le programme a été recentré sur deux fondamentaux, la promotion d'un bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain, et la promotion de l'activité physique.

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, promotion de l'activité physique : « *walking challenge* » intersites, tournois sportifs, sensibilisation et découverte d'activités sportives (pilates, yoga...). 25 filiales du Groupe ont mis en place des activités dans le cadre de ce programme en 2018.

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 2018, le Groupe a ainsi soutenu 4 programmes dans 4 pays, en France, Iran, Côte d'Ivoire et Afrique du Sud.

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 10 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 des enfants dans ces pays. En 2018, 34 500 enfants ont ainsi participé à des actions d'éducation nutritionnelle, principalement en Côte d'Ivoire en lien avec le programme *Sharing cities* et les activités de la fondation Bel (voir paragraphe 3.2.5 « Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation »).

Faits marquants 2018

- Extension du système de profilage nutritionnel *Bel Nutri+* aux catégories lait, yaourt, snacks salés et sucrés.
- Nouveaux engagements sur la naturalité avec l'interdiction des colorants et arômes artificiels.
- Programmes d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs dans 2 nouveaux pays : Afrique du Sud et Côte d'Ivoire.
- Déploiement de programmes à destination des collaborateurs dans 25 filiales du Groupe.
- Déploiement du comité d'experts « Accessibilité ».

Priorités 2019

- Proposer de nouvelles offres produits répondant toujours plus aux préoccupations santé des consommateurs.
- Continuer le travail de réduction des additifs dans l'offre de produits du Groupe.
- Continuer à améliorer la qualité nutritionnelle des produits du Groupe en accord avec la promesse *Bel Nutri+* et la supériorité concurrentielle.
- Poursuivre les programmes d'éducation nutritionnelle auprès des consommateurs et des collaborateurs.



NUTRITION ATTENTIVE

LES OBJECTIFS DE BEL

Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de nos produits.

KPI

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

2017

2018

2020

2025

AVANCEMENT



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 »).



* Hors MOM

** Hors MOM et Safilait

😊 Conforme au plan

☹ Non conforme au plan

👉 Plan à finaliser

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 2. « Facteurs de risques et politique d'assurance »), 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 n° 12 de l'ONU « Consommation et production responsables ».

Dans ses sites industriels

Grâce à des données robustes, Bel est en mesure de rendre compte 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 près de 5 millions d'euros d'investissements visant à réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2018 et près de 50 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, 19 sites industriels ont mis en place un système de management environnemental certifié ISO 14001.

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 ses émissions de gaz à effet de serre indirectes, à agir pour préserver la biodiversité et réduire les risques de déforestation, ou encore à inscrire ses produits dans l'économie circulaire.

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 des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions est donc un enjeu essentiel pour le Groupe.

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 estimée = 6,3 millions de tonnes éq. CO ₂ ^(a)		2017
Scopes 1 & 2		3 %
Scope 3		97 %
• Dont Achat de matières premières		77 %
• Dont Achat d'emballages de produits finis		3 %
• Dont Production sous-traitée		3 %
• Dont Achats d'autres biens et services		2 %
• Dont Achats de biens d'équipement		1 %
• Dont Transport amont (matières premières et emballages) ^(b)		4 %
• Dont Transport aval (produits vendus et coproduits) ^(c)		6 %
• Dont Produits vendus (seconde transformation ou fin de vie des produits / emballages)		1 %

(a) Hors périmètre MOM.

(b) Matières premières, emballages et autres intrants.

(c) Produits vendus et co-produits.

- 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, notamment les achats de matières premières laitières, les emballages de produits finis, le transport amont et aval. Certaines émissions quantifiées mais négligeables n'ont pas été intégrées au tableau ci-dessus (traitement des déchets générés par les opérations, déplacements professionnels et domicile/travail...).

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 dès 2017 dans l'initiative *Science Based Targets* (SBT), 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). En 2019, le Groupe devra faire valider ses objectifs par le comité technique de l'initiative SBT.

Émissions de gaz à effet de serre des sites (Scopes 1 & 2)

Le Groupe vise à atteindre la neutralité carbone de ses scopes 1 & 2 à 2025. Pour ce faire, il a développé une approche en trois étapes :

- 1) Réduction de l'empreinte énergétique de ses activités ;
- 2) Recours à des énergies d'origine renouvelable ;
- 3) Actions de compensation de ses émissions résiduelles.

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, plus de 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 produits laitiers 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.

Recours à des énergies d'origine renouvelable

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

Le Groupe Bel dispose ainsi de deux chaudières biomasse qui ont représenté en 2018 12 % 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) 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	2016	2017	2018	Évolution 2008-2018
Consommation d'électricité (en MWh) ^(a)					
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	289 967	182 462	189 570	- 23 %
Électricité certifiée d'origine renouvelable	-	9 857	150 960	151 141	
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	289 967	333 422	340 712	+ 38 %
Dont électricité renouvelable	-	3,3 %	45,3 %	44,4 %	
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) ^(a)					
Produits pétroliers et gaz	543 381	437 769	505 372	503 023	- 7 %
Biomasse	-	92 016	79 681	71 746	
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	92 016	585 053	574 769	+ 6 %
Dont biomasse	-	17,4 %	13,6 %	12,5 %	
Consommations d'énergie (en MWh / tonne produite) tous produits B-to-C et B-to-B ^(a)					
Électricité	0,68	ND	0,43	0,43	- 37 %
Produits pétroliers et gaz	1,5	ND	0,66	0,63	- 58 %
Biomasse (en MWh / tonne produite) produits fromagers B-to-C et B-to-B ^(b)	-	ND	0,10	0,09	
Électricité	0,68	0,6	0,57	0,58	- 15 %
Produits pétroliers et gaz	1,5	0,88 ^(c)	0,90	0,90	- 40 %
Biomasse	-	0,19 ^(c)	0,12	0,11	

(a) Total Groupe.

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

Répartition des émissions de gaz à effet de serre *	2016	2017	2018
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	48,1 %	56,4 %	55,3 %
Liées à la consommation de biomasse	1,0 %	0,9 %	0,8 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	3,8 %	2,4 %	2,8 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	9,3 %	4,2 %	4,2 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	37,8 %	36,1 %	36,9 %

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

Bilan des émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 & 2

Les principaux paramètres influant sur les émissions des sites industriels du Groupe sont les processus de fabrication des différents produits et le mix énergétique utilisé par chaque site. D'autres facteurs interviennent plus marginalement, tels que les

fuites de fluides frigorigènes et les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe.

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.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SCOPES 1 ET 2

Émissions	2008	2016	2017	2018	Évolution 2008-2018
kg éq. CO ₂ / tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(b)	694	ND	291	288	- 59 %
kg éq. CO ₂ / tonne produite (produits fromagers B-to-B et B-to-C) ^(a)	694	431 ^(a)	382	390	- 44 %
Tonnes éq. CO ₂ ^(b)	251 048	234 454	226 734	230 061	- 8 %

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

(b) Total Groupe.

Actions de compensation des émissions résiduelles

Le Groupe travaille actuellement sur le plan d'actions de compensation détaillé et les premières actions associées.

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 depuis 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 »).

Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe (77 %), 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*.

Transport / Distribution

Le bilan carbone montre qu'environ 6 % 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, ainsi que les flux de transport. Il étudie également les 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 a ainsi défini une politique Emballages responsables pour répondre à ces enjeux et réduire l'impact environnemental lié à leur utilisation (voir paragraphe 3.5.6 « Incrire les emballages 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 Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Pour participer à cet effort collectif indispensable, le Groupe Bel cherche à réduire régulièrement les consommations d'eau nécessaires à ses activités 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).

Les programmes mis en place ont permis de réduire de 48 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2018.

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

Consommation d'eau	2008	2016	2017	2018	Évolution 2008-2018
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(b)	12,53	ND	6,41	6,52	- 48 %
En m ³ par tonne produite (Produits Fromagers B-to-B et B-to-C) ^(a)	12,53	8,45	7,80	8,06	- 36 %
En milliers de m ³ ^(b)	4 553	4 348	5 000	5 213	+ 14 %

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

(b) 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, le Groupe 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 5 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.).

	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018
Volume total d'eaux usées (en milliers de m ³) ^(a)	4 489 ^(b)	4 492 ^(c)	4 562 ^(d)	+ 1,6 %
Traité en interne	2 174 ^(b)	2 192 ^(c)	2 079 ^(d)	- 4,4 %
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 934 ^(b)	2 300 ^(c)	2 483 ^(d)	+ 28,4 %
Répandu en eaux brutes	381	ND	ND	
Volume d'eaux usées par tonne produite				
En m ³ par tonne produite Tous produits B-to-B et B-to-C	ND	5,8	5,7	- 38,7 %
En m ³ par tonne produite Produits Fromagers B-to-B et B-to-C	9,3 ^(b) ^(h)	8,2	8,5	- 8,6 %
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(a)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	94 ^(e)	80,1 ^(f)	81,2 ^(g)	- 13,6 %
Matière en suspension rejetée	39 ^(e)	30,6 ^(f)	30,4 ^(g)	- 22,1 %
Azote global rejeté	14 ^(e)	14,0 ^(f)	13,0 ^(g)	- 7,1 %
Phosphore total rejeté	5 ^(e)	2,6 ^(f)	3,4 ^(g)	- 32,0 %
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	3 884	4 491	5 561	+ 43,2 %
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(a)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 356 ^(h)	1 088 ⁽ⁱ⁾	1 077 ⁽ⁱ⁾	- 20,6 %
Azote (en tonnes)	112 ^(h)	96 ⁽ⁱ⁾	90 ⁽ⁱ⁾	- 19,6 %
Phosphore (en tonnes)	94 ^(h)	76 ⁽ⁱ⁾	81 ⁽ⁱ⁾	- 13,8 %

(a) Total Groupe.

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

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

(d) Données disponibles pour 27 sites qui représentent 74 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(e) Données disponibles pour 13 des 14 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

(f) Données disponibles pour 13 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

(g) Données disponibles pour 12 des 14 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

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

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

(j) Données disponibles pour 5 des 7 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 tous égaux face aux effets du changement climatique, celui-ci se fait ressentir de plus en plus et 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 leurs 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 défini 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 Limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation

Ne pas contribuer à la conversion d'écosystèmes naturels via sa chaîne d'approvisionnement

Le Groupe vise à éliminer les risques de conversion d'écosystèmes naturels, incluant la déforestation, dans les chaînes d'approvisionnement de ses commodités clés à horizon 2025. Dans le cadre de cette démarche qui sera formalisée par une politique dédiée en 2019, Bel a identifié les commodités clés dont la production pourrait contribuer, directement ou indirectement, à la déforestation et à la conversion d'écosystèmes naturels :

- Alimentation animale (tourteaux de soja et Palm Kernel Expellers ;
- Matière grasse végétale (huile de palme) ;
- Emballages à base de carton et papier.

Pour atteindre cet objectif, le Groupe priorise un approvisionnement le plus local possible. Il met également en place diverses solutions, combinées de façon la plus appropriée à la commodité clé étudiée. Ces solutions peuvent être, entres autres, de substituer des commodités par d'autres ayant un impact environnemental plus faible ou de recourir à des commodités issues de chaînes d'approvisionnement traçables et certifiées.

Alimentation animale

Si les commodités pouvant être liées à la conversion d'écosystèmes naturels (tourteaux de soja et PKE) représentent une faible part de l'alimentation des vaches, Bel est conscient des risques qui y sont associés.

Le Groupe cherche à privilégier en priorité des substituts aux tourteaux importés, en encourageant notamment ses éleveurs partenaires à produire leurs propres sources de protéines, ou à défaut, à s'approvisionner le plus localement possible. Quand cela n'est pas possible, Bel s'engage à ce que l'alimentation animale provienne de chaînes d'approvisionnement durables et certifiées prenant en compte les enjeux de la conversion d'écosystèmes (certification RTRS pour le soja, RSPO pour le PKE) afin de respecter les engagements définis dans la Charte Bel pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Pour aller plus loin, Bel compense par l'achat de certificats l'ensemble 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. Cette compensation couvre aussi bien le lait cru que les commodités laitières.

Matière grasse végétale

Quand des matières grasses végétales entrent dans les recettes des produits Bel, celles-ci doivent respecter un cadre strict (voir paragraphe 3.3.2 « Recourir à la matière grasse végétale dans un cadre rigoureux »). Le Groupe s'est notamment engagé à s'approvisionner en huile de palme issue de filières agricoles 100 % responsables et traçables (certification RSPO) à fin 2020. Bel promeut également un approvisionnement en huile de palme le plus proche de ses usines possible.

Emballages Carton et Papier

Les cartons constituent environ trois quarts du volume des emballages utilisés par Bel. Ils se répartissent entre cartons ondulés (emballages de transport) et cartons plats / briques (unités de vente consommateur).

Tel que défini dans sa politique « Emballages responsables », Bel privilégie les cartons à base de fibres recyclées dès que cela est possible (voir paragraphe 3.5.6 « Inscrire les emballages dans l'économie circulaire »). Pour les utilisations nécessitant des cartons en fibres vierges, notamment pour des problématiques de résistance des matériaux, Bel se fixe comme ambition que ceux-ci soient 100 % issus de forêts gérées durablement à horizon 2020 (certification FSC, PEFC, SFI, etc.).

Agir en faveur de la biodiversité...

La diversité des milieux naturels et des espèces vivantes qui les peuplent offre des biens irremplaçables et indispensables à l'humanité, dont l'oxygène, l'eau et l'alimentation. Les activités du Groupe pouvant avoir un impact sur cette biodiversité, notamment via sa chaîne d'approvisionnement et ses sites industriels, Bel s'engage à encourager et développer des filières responsables et à limiter au maximum l'impact de ses sites de production.

... en s'engageant pour une agriculture durable

Encourager des pratiques d'élevage responsables

Bel encourage ses éleveurs partenaires à produire le lait avec des pratiques innovantes, respectueuses de l'environnement et de la biodiversité (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Pilier de la Charte Bel pour un amont laitier durable, l'accès au pâturage favorise la biodiversité et la protection des sols. Cette pratique diminue la quantité de fourrage et de concentrés nécessaire à l'alimentation des vaches et permet aux éleveurs de privilégier des champs de taille plus modérée, séparés de haies et d'arbres, ce qui attire une grande variété d'insectes et d'oiseaux. En broutant préférentiellement certaines espèces, les vaches vont également contribuer à créer une diversité d'espèces végétales et d'insectes nécessaire à l'équilibre des prairies et des paysages dans leur ensemble. Enfin, le pâturage nécessite une utilisation moindre d'intrants chimiques et de machines agricoles, permettant de préserver le sol et sa faune.

Le Groupe Bel s'est également engagé dans cette Charte à se fournir en lait issu de vaches nourries sans OGM. Les OGM peuvent présenter un risque pour la biodiversité du fait du risque de dissémination non maîtrisée. En 2018, 100 % des animaux des bassins laitiers français et slovaque sont d'ores et déjà nourris sans OGM. Les autres bassins laitiers du Groupe sont en cours d'étude ou de transformation afin de déployer cette approche à tous les bassins du Groupe à horizon 2025.

Développer l'agroécologie et les produits issus de l'agriculture biologique

En 2018, Bel s'est lancé dans les produits laitiers biologiques avec une gamme Babybel Bio. Par ailleurs, le Groupe MOM proposait déjà des gammes de produits fruitiers issus de l'agriculture biologique, notamment Pom'Potes Bio et GoGoSqueeZ Organic. Le Groupe souhaite poursuivre sur cette voie dans les années à venir et développer son portefeuille de produits issus de l'agriculture biologique.

Persuadé que le partage de bonnes pratiques est la clé pour coconstruire et faire avancer la filière laitière, le Groupe a lancé en 2018 le projet « Fermes pilotes Bel » (voir paragraphe 3.3.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Certaines de ces pratiques portent sur la biodiversité, notamment une meilleure gestion du pâturage respectant la pousse de l'herbe aux Açores. En France et aux Pays-Bas, le Groupe encourage le développement de l'autosuffisance protéique en produisant des espèces végétales ayant des qualités d'amélioration des sols.

Par ailleurs, le Groupe MOM promeut les pratiques d'agroécologie dans les vergers auprès de ses agriculteurs partenaires (voir paragraphe 3.3.3 « Encourager une agriculture raisonnée pour préserver la biodiversité »).

... en priorisant les emballages responsables

Afin de limiter son empreinte environnementale, le Groupe Bel s'est fixé des ambitions dans le cadre de sa politique Emballages responsables, notamment en matière de biodiversité (voir paragraphe 3.5.6. « Inscrire les emballages dans l'économie circulaire »).

Plastique

Afin d'éviter de contribuer à la pollution des océans, le Groupe limite au maximum le recours au plastique dans ses emballages. Toutefois, lorsque son utilisation est techniquement nécessaire, Bel favorise :

- l'intégration de matières recyclées dans ses emballages afin de réduire le besoin d'extraction fossiles nécessaire à la production de plastique vierge ;
- l'utilisation de plastique prêt au recyclage afin de favoriser son intégration dans une économie circulaire.

Papier / Carton

Quand l'utilisation de matière recyclée ne permet pas de répondre aux fonctionnalités des emballages, Bel vise à s'approvisionner à 100 % en papier / carton vierge certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement et préservant la biodiversité.

Aluminium

En 2017, Bel a rejoint l'initiative *Aluminium Stewardship Initiative (ASI)* et souhaite s'approvisionner en aluminium 100 % certifié ASI à horizon 2025. Cette certification pour un approvisionnement responsable intègre des exigences sur le respect de la biodiversité, particulièrement lors de son extraction minière.

... autour de ses sites industriels

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.

3.5.5 Lutter contre le gaspillage alimentaire

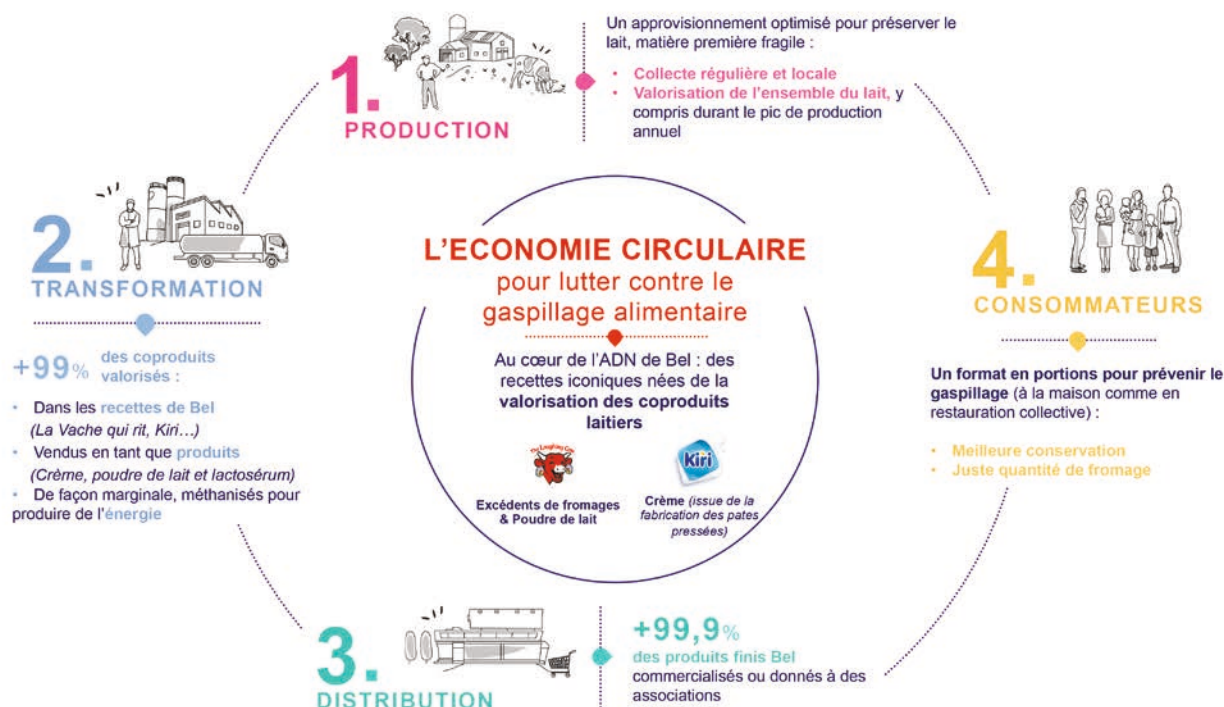
Plus de 30 % de la nourriture produite dans le monde est gaspillée, soit 1,3 milliard de tonnes de nourriture par an. Or, la lutte contre le gaspillage alimentaire est un enjeu majeur au regard des 815 millions de personnes souffrant de la faim dans le monde ⁽¹⁾ et du gâchis de ressources naturelles utilisées pour produire ces aliments.

Bel considère la lutte contre toute forme de gaspillage alimentaire comme un enjeu éthique important. La valorisation de co-produits est à l'origine même de l'existence de certaines marques du Groupe. La recette de La Vache qui rit a ainsi été inventée pour valoriser des surplus de fromages. La recette du Kiri a quant à elle été initialement développée afin de réutiliser

la crème qui se retrouve en excédent lors de la production de certains fromages.

Par ailleurs, le Groupe 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.

C'est dans ce cadre que Bel œuvre également pour réduire le gaspillage alimentaire tout au long de sa chaîne de valeur, de la production de ses matières premières à la consommation de ses produits.



Production

Bel cherche à limiter au maximum les pertes de matières premières lors de la production agricole, notamment le lait qui est une denrée périssable fragile. Ainsi, le Groupe collecte localement et régulièrement (au maximum tous les 3 jours) le lait auprès de ses éleveurs partenaires afin de réduire le temps écoulé entre la récolte et la transformation. La totalité du lait produit est collectée, même en cas de surproduction.

Transformation

De nombreux efforts sont effectués dans les usines du Groupe pour limiter au maximum la génération de déchets.

Le développement et la fabrication des produits (formulation, protocoles de traitement thermiques, conception d'emballages

performants, etc) sont réalisés de manière à conserver les qualités gustatives et sanitaires des fromages sur des durées de vie relativement longues. La mise en fabrication des produits finis est également ajustée avec les estimations de ventes pour éviter toute surproduction dont les débouchés ne seraient pas assurés.

Bel s'attache à valoriser les surplus de production laitière et tous les composants du lait collecté, notamment les coproduits de la production fromagère tels que la crème et le lactosérum. Par ailleurs, Bel génère dans tous ses cycles de fabrications des fromages déclassés (techniques et mécaniques). Ces surplus de production et coproduits sont valorisés : ils sont soit réutilisés dans les propres usines du Groupe, soit revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits, soit marginalement valorisés sous forme d'énergie (méthanisation). Au global, plus de 99 % des coproduits du Groupe sont valorisés ⁽²⁾.

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

(2) Donnée hors Périmètre MOM.

Distribution

Logistique

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 circuits de distribution sont optimisés : l'itinéraire de trajet est défini de sorte à ce que le transport soit fait au plus court entre le lieu de production et le lieu de vente.

Vente et dons

La très grande majorité des produits est vendue dans les circuits de distribution classiques. Néanmoins, quand le Groupe fait face à des excédents de stocks, il met tout en œuvre pour ne pas détruire. Ils sont alors vendus *via* d'autres circuits ou donnés à des associations.

Le Groupe Bel a également mis en place un système de « restockage » de certains produits destinés à l'export, afin d'y ajouter les informations légales en français et de pouvoir éviter leur destruction en les vendant à des grossistes français.

Enfin, 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 2018, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts Bel en Europe⁽¹⁾ se sont élevés à 205 tonnes, dont plus de 120 tonnes en France.

Consommation

Chez le consommateur

Le gaspillage chez les consommateurs représente une part importante du gaspillage alimentaire : dépassement de la date limite d'utilisation optimale, restes dans les assiettes, etc. Ainsi, selon la Commission Européenne, 42 % du gaspillage alimentaire en Europe se fait au sein du foyer⁽²⁾.

Le format en portion individuelle représente un atout majeur dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, tant dans les foyers qu'en restauration collective. En effet, il 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⁽³⁾.

En restauration hors-foyer

Bel FoodService, la division Restauration Hors Foyer de Bel, est partenaire depuis 2014 de Chef'Eco pour l'accompagnement de chefs de restauration scolaire dans la gestion des déchets et la réduction du gaspillage alimentaire *via* l'organisation de journées de formation. Les enfants sont également sensibilisés au gaspillage alimentaire grâce à des animations ludo-pédagogiques (co-financement de tables de tri, affiches et brochures mises à disposition des chefs de cantines scolaires).

3.5.6 Inscrire les emballages dans l'économie circulaire

Signature du Groupe Bel depuis près d'un siècle, la portion individuelle 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 garantissant 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 permettant aux consommateurs de transporter facilement les produits ;
- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.5.5. « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

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 d'emballages.

Dans ce cadre, sa démarche est structurée autour de 5 partis pris :

- réduire la quantité de matières premières d'emballage, en mettant systématiquement en œuvre une démarche d'éco-conception ;
- prioriser systématiquement les matériaux à base de papier, dans le cadre d'une « approche sans plastique ». Si le plastique ne peut être évité, utiliser uniquement des plastiques prêts à être recyclés et augmenter la teneur en plastique recyclé ;
- utiliser exclusivement des matériaux recyclés ou des matériaux vierges certifiés pour garantir des emballages qui ne contribuent pas à la déforestation ;
- tendre à 2025 vers des emballages 100 % prêts au recyclage dans un objectif d'économie circulaire, ou utiliser des matériaux biodégradables dans les pays ne disposant pas encore de solution de collecte des déchets ;

(1) En 2018, Bel a effectué des dons de produits dans les pays suivants : France, Belgique, Italie, Espagne, Suisse, Portugal, Autriche, et Suède.

(2) Source : http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/bio_foodwaste_report.pdf

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

- encourager et faciliter le recyclage en communiquant clairement auprès des consommateurs et nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballage dans tous les pays où le Groupe est implanté.

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

En 2018, les emballages du Groupe Bel sont composés à 78 % de matériaux à base de papier (dont briques), 15 % de plastique et 7 % d'aluminium⁽¹⁾. Ces chiffres n'intègrent pas la cire qui n'est pas réglementairement considérée comme un emballage.

Réduire les quantités de matières premières 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 un prérequis pour Bel en termes d'éco-conception 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.

Des plans d'amélioration continue ont ainsi déjà 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, soit 1 / 4 de l'épaisseur d'un cheveu.

Sur l'emballage de la barquette de Leerdammer en tranches, la première phase de travail a permis de réduire de 9 % de la quantité de plastique utilisée, permettant d'économiser 225 tonnes d'emballages.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place en 2018 un projet de réduction des quantités de carton utilisé dans ses emballages, notamment ceux des marques Kiri et La Vache qui rit.

Prioriser les matériaux à base de papier

En 2018, Bel utilisait déjà 78 % de matériaux à base de papier. L'objectif du Groupe est d'augmenter ce taux sans attenter aux exigences fonctionnelles de ses emballages, notamment la conservation de ses produits.

Quand le plastique s'avère toutefois nécessaire pour des raisons techniques, Bel priorise l'utilisation de plastique prêt au recyclage. C'est déjà le cas de 49 % des emballages en plastique utilisés par le Groupe.

Par ailleurs, certains des emballages plastiques utilisés par le Groupe intègrent du plastique recyclé. Ainsi, la nouvelle barquette de tranches Leerdammer, déployée en 2018 dans ses deux premiers marchés après plus de 7 ans de développement, est constituée de 24 % de PET recyclé. Cette nouvelle barquette sera déployée à l'ensemble des marchés d'ici 2021, ce qui permettra d'éviter l'utilisation de 283 tonnes de PET vierge chaque année.

Utiliser des matériaux ne contribuant pas à la déforestation

Afin d'atteindre son objectif Zéro déforestation (voir paragraphe 3.5.4 « Limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation »), le Groupe travaille à ce que les matériaux à base de papier qu'il utilise intègrent systématiquement des fibres recyclées ou soient certifiés comme étant issus de forêts gérées durablement. En 2018, Bel utilisait 72 % de papier et carton intégrant des fibres recyclées et 62 % d'origine certifiée. Au total, 90 % des emballages en papier et carton du Groupe intègrent des fibres recyclées et/ou sont d'origine certifiée.

L'aluminium représente seulement 7 % des tonnages d'emballage du Groupe, mais occupe une place symbolique dans notre portefeuille de marques puisque 60 % des produits Bel sont emballés avec de l'aluminium. C'est pourquoi le Groupe souhaite contribuer activement à sa gestion responsable. Bel travaille ainsi à développer son approvisionnement en aluminium certifié *Aluminium Stewardship Initiative (ASI)*. Cette initiative mondiale dans laquelle le Groupe s'est engagé en 2017 vise à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable et à certifier les filières, de l'extraction dans les carrières de bauxite au recyclage.

Garantir des emballages 100 % prêts au recyclage

Afin de contribuer à la dynamique d'économie circulaire et faire de ses déchets d'emballages de nouvelles ressources, le Groupe vise à tendre vers 100 % d'emballages prêts au recyclage et / ou biodégradables d'ici 2025. Ce chiffre est de 92 % en 2018.

Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe favorise en priorité les matériaux à base de papier et l'aluminium, tous deux 100 % prêts au recyclage. Un emballage est considéré comme « prêt au recyclage » s'il existe au moins une filière de recyclage dans un pays (collecte, tri, deuxième vie).

Concernant le plastique, Bel a fait évoluer ses barquettes de Leerdammer en tranches vers un emballage entièrement mono-matériau. Grâce à ce développement innovant, ces emballages sont d'ores et déjà partiellement recyclables en France (35 % des communes, 100 % à 2022) et prêts pour la mise en place progressive de l'extension du recyclage à tous les emballages plastique en Europe. Le recyclage de ces barquettes peut ainsi permettre de revaloriser le couvercle en fibre polaire et le contenant en bouteille par exemple.

Encourager et faciliter le recyclage

En communiquant clairement auprès des consommateurs

Le consommateur a aussi un rôle clé pour réduire l'impact environnemental des emballages au travers de son geste de tri. C'est pourquoi les consignes de tri sont visibles sur les emballages et les sites des marques du Groupe. 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) Les données chiffrées présentées dans ce paragraphe n'incluent pas MOM et ne couvrent que partiellement Safilait et Bel Rouzaneh.

En nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballages

Si 92 % des emballages du Groupe sont prêts à être recyclés, Bel fait néanmoins face à l'absence, dans de nombreux pays de commercialisation de ses produits, de filières 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 accompagne le développement de filières de collecte et de recyclage. C'est notamment le cas en France où le Groupe est un membre actif du Club de l'Emballage Léger en Aluminium et Acier (CELAA). Celui-ci vise à améliorer le tri et le 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 cocréé l'Areme, une initiative similaire en Belgique, et cherche à étendre ces initiatives à d'autres pays.

Faits marquants 2018

- Formalisation de la Politique Emballages responsables Groupe.
- Remplacement de la barquette plastique « Leerdammer en tranches » existante par la barquette recyclable dans les deux marchés principaux (France et Allemagne).
- Intégration de MOM et Safilait aux ratios environnementaux Groupe.

Priorités 2019

- Faire valider ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre par le comité technique de l'initiative *Science Based Targets*.
- Finaliser la politique Forêts et écosystèmes naturels



EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

LES OBJECTIFS DE BEL	KPI	2017	2018	2020	2025	AVANCEMENT
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ ou biodégradables.	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.	86 %**	92 %*	88 %	100 %	😊
Atteindre zéro déforestation dans notre chaîne d'approvisionnement.	Empreinte forêt.				0	😐
Atteindre la neutralité carbone pour nos opérations.	Bilan carbone (kg éq. CO ₂ par tonne de produits finis).	-384**	-288	-335	0	😊
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 produits finis vs 2008.	-9 %*	-10 %*	-12 %*	-17 %	😊
Réduire l'empreinte eau de nos sites de production.	Consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008.	-38 %**	-48 %	-55 %	-80 %	😊

* Hors MOM

** Hors MOM et Safilait

😊 Conforme au plan

😐 Non conforme au plan

😐 Plan à finaliser

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 n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières. 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.

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 (hors MOM et Safilait).

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, celui-ci 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 2018⁽¹⁾. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2018.

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.

(1) Hors « Répartition des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur » pour qui les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

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 2018, 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.

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 social, 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. Les productions, les consommations, les rejets et les déchets de la société Safilait et du Groupe MOM sont progressivement intégrés dans le calcul des ratios. Ses consommations, rejets et déchets sont par ailleurs 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, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux Actionnaires,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire 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, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après les « Informations RSE »), sélectionnées par la Société et présentées dans le chapitre 3 du document de référence incluant le Rapport de gestion.

Les informations sociales sélectionnées sont les suivantes :

- effectif total ;
- 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 par tonne produite ;
- consommation d'énergie par tonne produite ;
- émissions de gaz à effet de serre scope 1 et scope 2 par tonne produite.

Les informations sociétales sélectionnées sont les suivantes :

- nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs ;
- déploiement du programme amont laitier.

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 :

- le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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 ;

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- 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 ;
- 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 52 % des effectifs et entre 42 % et 53 % 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 sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Pour Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin
Associé

Pour Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe
Associée

(1) **Entités RH** : Bel France, Bel Maroc, Safilait, Bel États-Unis, MOM États-Unis.

Sites industriels : Boué, Brookings, Fkih Ben Saleh, Lons le Saunier, Nampa, Ribeira Grande, Sablé, Tanger, Dalfsen (uniquement la quantité de sous-produits valorisés).

3.8 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION GROUPE

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale des actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de Fromageries Bel SA, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion Groupe sur une base volontaire, conformément aux dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Le Conseil d'administration a souhaité établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la Société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce 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 [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*)].

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽²⁾ et couvrent entre 24 % et 41 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾ ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre décembre 2018 et mars 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- comme indiqué dans la Déclaration, le périmètre de reporting est limité pour certains indicateurs (dont ceux relatifs à l'absentéisme, aux emballages et aux émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3 qui n'intègrent pas l'entité MOM).

Paris-La Défense, le 22 mars 2019
L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin

(1) **Indicateurs sociaux** : Effectif total ; Nombre d'embauches et de départs ; Part des collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année ; TF Bel : Taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel ; TF1 : Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs Bel ; Taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel ; Part des femmes dans le top management.

Indicateurs environnementaux : Quantité de sous-produits valorisés ; Consommation d'eau par tonne produite ; Consommations d'énergie par tonne produite ; Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 par tonne produite ; Répartition des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) ; Part des emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.

Indicateur lié à la nutrition : Nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs.

(2) **Entités RH** : Bel France, Bel Maroc, Safilait.

Sites industriels : Boué, Fkih Ben Saleh, Sablé, Tanger, Dalfsen (uniquement la quantité de sous-produits valorisés).

(3) Promotion des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses producteurs, fournisseurs, sous-traitants et distributeurs ; Démarche de limitation des risques de déforestation ; Déploiement des actions visant à augmenter la résilience des bassins laitiers au stress hydrique ; Approche visant à atteindre la neutralité carbone ; Déploiement de la Charte pour un amont laitier durable.

ANNEXE 1 : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Paragrophes du document	Les Objectifs de Développement Durable
3.2. Œuvrer pour le bien-être de tous 3.2.1 Placer l'éthique et la vigilance au cœur des activités du Groupe 3.2.2 Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement 3.2.3 Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales avec ses partenaires 3.2.4 Apporter des informations justes et utiles à ses consommateurs 3.2.5 Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation 3.2.6 Bâtir un modèle social fédérateur 3.2.7 Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail 3.2.8 Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe 3.2.9 Développer les talents de ses collaborateurs 3.2.10 Entretenir un climat social positif	       
3.3. S'engager pour une agriculture durable 3.3.1 Agir pour un amont laitier durable 3.3.2 Recourir à la Matière grasse végétale dans un cadre rigoureux 3.3.3 Offrir le meilleur des fruits	   
3.4. Promouvoir une nutrition attentive 3.4.1 Assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales 3.4.2 Assurer la qualité nutritionnelle des produits 3.4.3 Favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains	    
3.5 Réduire son empreinte environnementale 3.5.1 Conduire une politique environnementale ambitieuse 3.5.2 Réduire ses émissions de gaz à effet de serre 3.5.3 Utiliser durablement la ressource en l'eau 3.5.4 Limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation 3.5.5 Lutter contre le gaspillage alimentaire 3.5.6 Inscrire les emballages dans l'économie circulaire	     

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

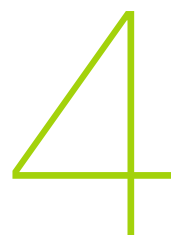
Groupe BEL avec MOM et Safilait	Unités	2016	2017	2018
Économie circulaire				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	15 504	17 138	17 693
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	82 963	83 391	80 548
Crème valorisée en interne ou en externe	t	47 623	47 838	48 981
<i>Quantité de sous-produits valorisés</i>	t	146 090	148 367	147 222
Consommation d'eau				
Consommation d'eau zone de Vulnérabilité	m³	2 132 557	1 933 485	818 654
Consommation d'eau en zone de stress	m³	721 672	659 945	301 910
Consommation d'eau en zone de pénurie	m³	602 338	969 795	1 056 359
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m³	891 296	1 436 860	3 036 555
<i>Quantité d'eau totale</i>	m³	4 347 862	5 000 085	5 213 478
Énergie				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	289 535	181 942	189 570
Consommation d'électricité auto produite à partir de fuel ou de gaz	MWh	433	520	460
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	9 857	150 960	151 141
<i>Consommation totale d'électricité</i>	MWh	299 825	333 422	340 712
Combustibles				
Fioul	MWh_PCI	96 559	86 858	85 834
Gaz	MWh_PCI	341 210	418 514	417 189
Biomasse	MWh_PCI	92 016	79 681	71 746
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	529 785	585 053	574 769
Émissions de gaz à effets de serre				
GES				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	88 760	81 888	84 881
Émissions de GES liées à la consommation de fuel et de gaz	tCO ₂ e	112 708	127 939	127 262
Émissions de GES liées à la biomasse ou autre énergie renouvelable	tCO ₂ e	2 245	1 944	1 751
Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	8 838	5 348	6 573
Émissions de GES liées à la flotte de véhicule propre	tCO ₂ e	21 902	9 614	9 593
<i>Émissions totales de GES scope 1 et scope 2</i>	tCO ₂ e	234 454	226 734	230 060

Groupe BEL avec MOM et Safilait	Unités	2016	2017	2018
Rejets dans l'eau				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m³	2 173 602	2 191 714	2 078 832
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	93 673	80 131	82 728
Phosphore rejeté	kg	4 808	2 571	3 719
Matières en suspension rejetées	kg	38 547	30 605	30 625
Azote rejeté	kg	14 099	14 028	13 104
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m³	1 933 975	2 299 966	2 483 266
Rejets dans le sol				
Épandage d'eaux brutes				
Volume d'eau usée épandu en eaux brutes	m³	381 078	ND	ND
Valorisation agronomique des boues				
Azote	t	112	96	90
Phosphore	t	94	76	81
Matières sèches	t	1 356	1 088	1 077
Rejets dans l'eau et dans le sol				
Volume total de rejet d'eau	m³	4 488 655	4 491 680	4 562 098
Coût total du traitement de ces rejets	EUR	3 884 469	4 491 235	5 560 745
Autres émissions dans l'air				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc.	t	201	204	197
Dioxyde de soufre	t	213	194	196
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	%	83	83	83
Atteintes à l'environnement				
Nombre d'incidents	Unité	101	67	158
Actions correctives	Unité	98	67	150
Production de déchets				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinées à la valorisation	t	16 999	21 947	28 299
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	1 291	534	569
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	2 598	3 077	5 485
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	1 092	490	1 033
Déchets évacués en décharge	t	2 873	6 327	4 147
Production totale de déchets	t	24 853	32 375	39 533
Coût de traitement	EUR	1 432 101	2 039 290	3 187 658
Produit de la vente	EUR	434 452	684 973	1 053 150



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	PRINCIPES DE GOUVERNANCE	100
4.2	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	115
4.3	PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE	119
4.4	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	123



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.

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 22 mai 2019.

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 71,1 % du capital et 72,99 % des droits de vote au 31 décembre 2018 détenus par les actionnaires familiaux et par la société holding animatrice Unibel.

Conformément aux recommandations, les Conseils d'administration du 11 décembre 2018 et du 13 mars 2019 ont

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 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.

Le mandat d'administrateur représentant les salariés de M. Antonio MARIA est arrivé à échéance le 1^{er} juillet 2018. Conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société, M. Philippe PERCHE a été désigné en tant que nouvel administrateur représentant les salariés, par décision du Comité central d'entreprise le 21 juin 2018 avec effet au 1^{er} juillet 2018.

La Direction générale est assurée par M. Antoine Fiévet, qui cumule les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009. M. Thierry Billot a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

M. Bruno Schoch a démissionné de ses fonctions de Directeur général délégué en charge des affaires financières, juridiques et systèmes d'information le 26 juillet 2018.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 13 MARS 2019

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	14/05/2018	AGOA* 2022		Membre
	Président-directeur général	14/05/2009	14/05/2018	CA 2022		
Thierry Billot ^(a)	Administrateur référent	14/05/2014	14/05/2018	AGOA* 2022	Président	Président
Fatine Layt ^(a)	Administrateur	10/05/2012	12/05/2016	AGOA* 2020	Membre	
Florian Sauvin ^(b)	Administrateur	26/07/2018		AGOA* 2020		
Nathalie Roos ^(a)	Administrateur	14/05/2014	14/05/2018	AGOA* 2022		
Unibel SA ^(c) représentée par Bruno Schoch	Administrateur	16/06/1972	11/05/2017	AGOA* 2021		
Philippe Perche ^(d)	Administrateur représentant les salariés	01/07/2018		2022		Membre
Luc Luyten ^(e)						Membre
Ernst Pankert						Membre

* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(a) Administrateur indépendant.

(b) M. Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de M. James Lightburn, démissionnaire. Sa nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

(c) M. Bruno Schoch a été nommé en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de la Société le 26 juillet 2018 en remplacement de M. Florian Sauvin.

(d) M. Philippe Perche a été nommé en qualité d'administrateur représentant les salariés en remplacement de M. Antonio Maria par le Comité central d'entreprise Groupe le 21 juin 2018, avec effet au 1^{er} juillet 2018.

M. Philippe Perche est membre du Comité des rémunérations depuis le 11 décembre 2018 et participe à ce titre aux réunions du Comité réuni en cette forme.

(e) Luc Luyten exerce actuellement les fonctions de Président du Conseil de surveillance d'Unibel.

L'Assemblée générale du 14 mai 2018 a renouvelé les mandats de M. Antoine Fiévet, M. Thierry Billot et Mme Nathalie Roos en tant qu'administrateurs pour une durée de quatre années, jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022.

Indépendance des administrateurs

Lors de sa séance du 13 mars 2019, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le Code Middenext.

Au regard de ces critères et à la date d'arrêté du présent document de référence, le Conseil d'administration compte sept membres dont trois administrateurs indépendants. 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 Middenext.

Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et M. Thierry Billot sont qualifiés d'indépendants au sens du Code Middenext. M. Philippe Perche, administrateur représentant les salariés du Groupe, n'est pas indépendant. De même, trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux et en conséquence ne sont pas indépendants au sens du Code : MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société holding animatrice Unibel.

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.

TABEAU : SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE MIDDLENEXT
Recommandation Middlednext (R3)

La Société respecte la recommandation du Code Middlednext (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	Florian Sauvin	Fatine Layt	Nathalie Roos	Thierry Billot	Philippe Perche
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	Non	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	Non	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	Non	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 : trois administrateurs sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration	Non indé- pendant	Non indé- pendant	Non indé- pendant	Indépen- dante	Indépen- dante	Indépen- dant	Non indé- pendant

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 2018, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022.

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 SA.

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), Directeur général et membre du Directoire d'Unibel et administrateur de Fromageries Bel.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre 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 SA (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 du Conseil d'administration et administrateur de Fromageries Bel Maroc

- Président du Conseil d'administration et administrateur de Safilait
- Président du Conseil de gérance et représentant de Fromageries Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président-directeur général, administrateur 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
- Représentant de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Administrateur de SOFICO
- 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, puis renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022. Par ailleurs, 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, puis renouvelée par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022.

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
- Administratrice de NEOMA Business School

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 Présidente-directrice général ou administratrices de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeurs, Sygma presse). En 1996, elle devient Présidente-directrice général du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administratrice 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, Présidente et Associée 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.

Florian Sauvin

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 occupé les fonctions d'administrateur de Fromageries Bel entre le 26 août 2009 et le 12 mai 2015, date à laquelle il a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel, en remplacement de M. Pascal Viénot. Depuis le 26 juillet 2018, M. Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de M. James Lightburn. Cette cooptation sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale appelée à se tenir le 22 mai 2019.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

M. Florian Sauvin, ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe en 2006 au poste de contrôleur de gestion durant deux ans. Il est également membre du Directoire d'Unibel depuis le mois d'août 2009. 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 a terminé le programme PLD à Harvard Business School en 2015. Il a ensuite occupé la fonction de *Chief Digital Officer* du Groupe. Depuis septembre 2018, il occupe la fonction de Program Management Officer *Big Bel Acceleration*.

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

- Membre du Directoire d'Unibel
- Administrateur de Fromageries Bel
- 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
- Co-gérant de la SARL SAUF11

- Gérant de la SCI La Tuilerie
- Gérant de la SARL Fiévet Frères
- Gérant de la SCP HPFFS

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
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD

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.

Bruno Schoch**Représentant permanent d'Unibel, 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 du 14 mai 2018. Le 27 juillet 2018, M. Bruno Schoch a pris de nouvelles fonctions au sein d'Unibel, dont il a été nommé Président du Directoire. En conséquence, il a cessé ses fonctions de Directeur général délégué de Fromageries BEL et a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel, en remplacement de M. Florian Sauvin à compter du 26 juillet 2018.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

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. Entre 2008 et 2018, Bruno Schoch a été Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information du Groupe. 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

- Président du Directoire d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Fromageries Bel

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 Belgium
- Administrateur de BEL LE
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Directeur général délégué non administrateur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration d'ATAD
- 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
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel España
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Bel Brands USA
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shotska Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko
- Administrateur de Bel Karper
- Administrateur de Bel Cheese Korea
- Représentant permanent de SICOPA
- au Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant.

Philippe Perche

Administrateur (représentant les salariés)

Né en 1962

Nationalité française

Adresse professionnelle :

2 allée de Longchamp
92150 Suresnes

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Philippe Perche a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 21 juin 2018, à effet du 1^{er} juillet 2018, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

M. Philippe Perche a rejoint le Groupe en qualité de conducteur de ligne de fabricant en 1990. Par la suite, il a notamment occupé les postes de pilote en fabrication frais ou encore de responsable d'équipe de fabrication Kiri sur le site de Sablé-sur-Sarthe. Au cours de sa carrière, M. Philippe Perche a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège ouvrier (délégué du personnel, représentant au CE et CEC, membre du CHSCT).

Suite à sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 21 juin 2018, M. Philippe Perche a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables. Il a également suivi une formation « Être administrateur salarié » auprès de l'IFA en novembre 2018.

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.

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

Aucun des membres 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.

À la connaissance de la Société, la SCI Belfran, société au sein de laquelle M. Florian Sauvin disposait d'un mandat de Gérant, a fait l'objet d'une liquidation amiable, distincte de toute procédure de prévention ou de règlement d'entreprises en difficulté, au cours des cinq dernières années.

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 M. Thierry Billot, administrateurs et Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel administrateur, 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, 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. Philippe Perche 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 réglementées » 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, fonctions dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2018.

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, renouvelée le 14 mai 2018 pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022. 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 de nouveau 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 2018 et depuis le début de l'année 2019

Au cours de l'année 2018 et depuis le début de l'année 2019, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois, avec un taux de participation des administrateurs de 95,92 %.

En 2018, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. 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 cette information 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 20 septembre 2018, le Conseil d'administration a revu le projet de nouvelle organisation conduisant à un plan de départ volontaire, accompagné d'un plan de reclassement.

Le Conseil d'administration s'est réuni deux fois depuis le début de l'année 2019. Il s'est principalement penché sur les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice 2018, sur l'opportunité de proposer le versement d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat et sur la convocation de l'Assemblée générale ainsi que l'arrêté de son ordre du jour.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a également conduit un processus d'évaluation de ses travaux, conformément aux recommandations du Code Middelnext.

Composition, fonctionnement et activités des comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte deux comités spécialisés, un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations.

Ces comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils bénéficient d'un pouvoir consultatif et agissent sous l'autorité du Conseil d'administration. Ils lui rendent compte de leurs travaux chaque fois que nécessaire.

Comité d'audit

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une charte régissant son fonctionnement, son rôle et ses responsabilités. Cette charte a été modifiée 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 2018, 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. Bruno Schoch et Mme Fatine Layt. Deux des trois membres du Comité d'audit sont indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middlenext auquel la Société se réfère. MM. Thierry Billot et Bruno Schoch 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 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, la Directrice 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 l'exercice de leur mission de certification des comptes par les Commissaires aux 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 2018

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2018 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 2018 et du 12 mars 2019, 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 2019 a été présenté lors de la réunion du Comité de décembre 2018 simultanément à la présentation du bilan du plan d'audit 2018 ;
- 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 2019 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 », ainsi que du Règlement général de protection des données personnelles ;

- 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. Cette charte a récemment été révisée par le Conseil d'administration le 26 juillet 2018.

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 2018, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, administrateurs ou non, un membre au moins devant être choisi parmi les administrateurs indépendants. Le Président du Comité est désigné parmi les administrateurs de la Société et ne peut pas être un dirigeant mandataire social exécutif de la Société. 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 : M. Thierry Billot, Président du Comité, qualifié d'indépendant au sens du Code Middenex, M. Antoine Fiévet, M. Luc Luyten et M. Ernst Pankert, membres non-administrateurs ainsi que M. Philippe Perche, administrateur représentant les salariés.

M. Philippe Perche 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 11 décembre 2018.

M. Ernst Pankert a été désigné en qualité de membre du Comité des nominations et des rémunérations le 26 juillet 2018.

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 2018

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs qui arrivaient à échéance en 2018 ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération des cadres dirigeants et membres du Comité exécutif, 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, Fatine Layt, 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 cinq fois en 2018 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

Le mandataire social dirigeant est M. Antoine Fiévet, Président-directeur général. M. Bruno Schoch a occupé la fonction de Directeur général délégué jusqu'au 26 juillet 2018. Depuis cette date, il n'exerce plus aucune fonction de mandataire social dirigeant au sein de Fromageries Bel. MM. Antoine Fiévet et Bruno Schoch sont également respectivement, Membre et Président du Directoire d'Unibel. M. Antoine Fiévet ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions de Président-directeur général mais est rémunéré 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 déterminant les rémunérations totales et avantages de toute nature, attribuables, en raison de son mandat, au Président-directeur général, sont les suivants :

- une rémunération fixe payable sur 13 mois et une rémunération de gouvernance liée à l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel ;
- une rémunération variable annuelle fixée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance pondérée par le taux d'atteinte d'objectifs groupe chiffrés de performance fondés sur des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le *free cash-flow*, et la sécurité au travail et un objectif personnel de mise en œuvre du projet stratégique. Le taux d'atteinte des objectifs est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement constatée ;
- une rémunération variable pluriannuelle basée sur les performances obtenues sur des critères comme l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) et le ROCE (*Return On Capital Employed*). Le taux d'atteinte, calculé sur deux exercices et variant de 0 à 100 %, sera appliqué à une fraction de la rémunération fixe augmentée de la rémunération de gouvernance. À partir de 2021, ce taux d'atteinte sera calculé sur trois exercices et modifié par un coefficient pondérateur issu de performances en matière d'innovation et de croissance organique du chiffre d'affaires ;
- un véhicule de fonction.

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.

Le dirigeant mandataire social ne se voit 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.

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 2018 aux administrateurs est présenté au paragraphe 4.2.2 « Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ».

MM. Antoine Fiévet, Bruno Schoch, représentant la Société Unibel, et M. Florian Sauvin ne perçoivent pas au titre de leur mandat d'administrateur de jetons de présence de la Société. MM. Luyten et Pankert perçoivent une rémunération déterminée par le Conseil d'administration sur les mêmes bases que les jetons de présence, conformément à l'article R. 225-34 du Code de commerce, en qualité de membres non-administrateurs du Comité des nominations et des rémunérations.

Il n'existe aucun avantage, de quelque nature qu'il soit, qui ait été accordé aux administrateurs au titre de l'exercice 2018, 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 2018 au Président-directeur général et au Directeur général délégué

(jusqu'au 26 juillet 2018) en application des principes et critères qui ont été approuvés par l'Assemblée générale du 14 mai 2018 dans ses 10^e et 11^e résolutions à caractère ordinaire sont les suivants :

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES AU COURS OU AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

(En euros)	Antoine Fiévet
Rémunération fixe annuelle ^(a)	615 745
Rémunération de Gouvernance ^(b)	103 500
Rémunération variable annuelle ^(c)	346 028
Rémunération variable pluriannuelle ^(d)	234 342
Avantages en nature ^(e)	4 697
TOTAL	1 304 312

(a) À compter du 1^{er} avril 2018, payable sur treize mois ; les mois de janvier, février et mars 2018 ayant été payés sur la base des valeurs arrêtés en 2017 ; 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 2018.

(c) Après constatation par le Conseil de surveillance de l'atteinte des performances en 2019 à hauteur de respectivement 56,6 %. Les critères de performances étaient basés sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le free cash-flow et la sécurité au travail, ainsi. 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). Il s'agit de la somme à payer en 2019 pour une atteinte moyenne à 43,7 % des objectifs en 2017 et 2018.

(e) Véhicule de fonction.

(En euros)	Bruno Schoch ^(a)
Rémunération fixe annuelle ^(b)	194 216
Rémunération variable annuelle ^(c)	60 058
Rémunération variable pluriannuelle	
Avantages en nature ^(d)	13 370
TOTAL	267 644

(a) Rémunérations versées ou attribuées au titre de ses fonctions de Directeur général délégué de Fromageries Bel du 1^{er} janvier jusqu'au 26 juillet 2018, à l'exception des rémunérations variables attribuées au titre des années antérieures mais payées dans les sept premiers mois de 2018.

(b) Rémunération fixe payée au titre des sept premiers mois de 2018, non compris un prorata de 13^e mois.

(c) Rémunération variable annuelle à payer en 2019 au titre des sept premiers mois de 2018 après constatation par le Comité de surveillance d'Unibel d'une atteinte à 63,1 % des objectifs de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel, de sécurité au travail et d'un objectif personnel réalisé à 100 %.

(d) Véhicules de fonction et 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 ÉTABLI 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 Membre du Directoire depuis août 2005 et Président entre août 2005 et juillet 2018.

M. Bruno Schoch a occupé la fonction de Directeur général délégué entre le 17 décembre 2008 et le 26 juillet 2018. Il est rémunéré par Unibel, holding animatrice du Groupe, dont il est membre du Directoire depuis août 2005 et Président depuis juillet 2018.

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 2018		Exercice 2017		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	613 645 €	613 645 €	602 568 €	602 568 €	586 968 €	586 968 €
Rémunération variable ^(a)	344 836 €	421 814 €	464 223 €	496 640 €	515 826 €	482 994 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	407 609 €	356 547 €	334 000 €	411 253 €	206 330 €	406 917 €
Rémunération de gouvernance ^(c)	103 500 €	103 500 €	100 800 €	- €	100 800 €	151 200 €
Avantage en nature ^(d)	4 697 €	4 697 €	4 697 €	4 697 €	4 667 €	4 667 €
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES	1 474 287 €	1 500 203 €	1 506 288 €	1 515 158 €	1 414 591 €	1 632 746 €

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés 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 2018 (jusqu'au 26 juillet 2018)		Exercice 2017		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	194 216 €	194 216 €	357 007 €	357 007 €	351 734 €	351 734 €
Rémunération variable ^(a)	60 058 €	140 246 €	141 375 €	157 234 €	158 280 €	158 525 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	83 439 €	301 505 €	458 551 €	- €	273 427 €	327 472 €
Avantage en nature ^(c)	13 370 €	13 370 €	15 013 €	15 013 €	14 687 €	14 687 €
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES	351 083 €	649 337 €	971 946 €	529 254 €	798 128 €	852 418 €

(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 3 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		Indemnités 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 (jusqu'au 26 juillet 2018)	x voir <i>infra</i>			x		x voir <i>infra</i>	x voir <i>infra</i>	

Au titre de sa nomination au Directoire d'Unibel, le contrat de travail de M. Bruno Schoch, en qualité de Directeur financier salarié d'Unibel, a été suspendu.

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 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2017	Montants versés au cours de l'exercice 2016
M. Thierry Billot			
Jetons de présence	85 000 €	85 000 €	96 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)	6 000 €	18 000 €	27 000 €
Mme Fatine Layt			
Jetons de présence	28 800 €	28 800 €	32 100 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)	6 000 €	21 000 €	9 000 €
M. James Ligthburn (fin de mandat au 26 juillet 2018)			
Jetons de présence	25 000 €	44 300 €	49 600 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)		9 000 €	27 000 €
M. Luc Luyten			
Jetons de présence (hors ceux versés par Unibel)	13 500 €	- €	- €
M. Ernst Pankert			
Jetons de présence (hors ceux versés par Unibel)	5 400 €		
M. Antonio Maria (fin de mandat au 1^{er} juillet 2018)			
Jetons de présence	14 400 €	30 800 €	38 800 €
M. Philippe Perche (début du mandat au 1^{er} juillet 2018)			
Jetons de présence	16 400 €	- €	- €
Mme Nathalie Roos			
Jetons de présence	18 000 €	20 000 €	22 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(b)	- €	0 €	3 000 €
M. Florian Sauvin			
Jetons de présence	- €	- €	- €
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel) ^(b)	194 971 €	138 854 €	159 425 €
M. Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel (depuis le 26 juillet 2018)			
Jetons de présence	- €		
Autres rémunérations (Président du Directoire d'Unibel) ^(b)	1 223 276 €		
Unibel ^(a)			
Jetons de présence	- €	- €	- €

(a) Unibel, administrateur n'a perçu de jetons de présence ni en 2018, 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 encontre, 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. Il s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

Les Directions opérationnelles et les Directions des fonctions support

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Le dirigeant, 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, la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines et de l'organisation, 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, 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, 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 locaux. 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. L'ensemble des travaux des filiales est formalisé dans un outil 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. En 2019, cette organisation évoluera. Le Groupe est piloté depuis le 1^{er} avril 2019 par deux Vice-Présidents en charge des segments suivants : « marchés matures » et « territoires de croissance », auxquels répondra une organisation des opérations industrielles pilotée par plateforme de produits. La responsabilité de cette organisation des opérations industrielles sera également portée par un Vice-Président du Groupe.

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 Président-directeur général (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 Finances, Juridique et 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 qui deviendront à partir du 1^{er} avril 2019 des directions financières « marchés », « opérations » et « stratégies de croissance » ;
- 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 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 2018

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 2018, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 566 065,96 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par Unibel s'élevait à 88 498 644,93 euros.

Les personnes concernées sont Monsieur Antoine Fiévet, président-directeur général de Fromageries Bel, Monsieur Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel jusqu'au 26 juillet 2018 et administrateur de Fromageries Bel, et Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel à partir du 26 juillet 2018 et directeur général délégué de Fromageries Bel jusqu'au 26 juillet 2018.

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 2018 à 6 458 000 euros HT.

Les personnes concernées sont Monsieur Antoine Fiévet, président-directeur général de Fromageries Bel, Monsieur Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel jusqu'au 26 juillet 2018 et administrateur de Fromageries Bel, et Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel à partir du 26 juillet 2018 et directeur général délégué de Fromageries Bel jusqu'au 26 juillet 2018.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

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 2018 » 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. Ces prestations, composées pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées au prix de revient 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 2018, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,6 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 9 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East...) à Fromageries Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 88,4 millions d'euros en compte courant, contre 80,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (voir note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2018, pour un montant de 144,3 millions d'euros.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES	128
5.2	INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA	128
5.3	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	129
5.4	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	130
5.5	ÉTATS FINANCIERS	132
5.6	VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES	217
5.7	DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES	218
5.8	INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES	219
5.9	POLITIQUE DES DISTRIBUTIONS DE DIVIDENDES	219
5.10	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	219
5.11	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	219

5

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 2017 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 2017 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018 sous le numéro D.18-0217 en pages 120 et suivantes ;
- 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 annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018 sous le numéro D.18-0217 en pages 171 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 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 2018 le Groupe a procédé au remboursement de 100 millions de Term Loan libellé en euros, 5 millions d'euros et 7,5 millions d'USD de financement *Schuldschein*, 20 millions d'Euro PP et 40 millions de NEU CP. Le Groupe a également procédé

à la mise en place d'un programme de NEU MTN et a émis 50 millions d'euros avec des maturités 3 et 5 ans. Les lignes de crédit non tirées de 520 millions d'euros et 300 millions d'euros ont été étendues sur 2023.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Capitaux propres totaux	1 740	1 714	1 667
Dette financière nette hors location financement*	654	632	688
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,38	0,37	0,41

* Voir détail de l'endettement financier Note 4.14.

La structure financière du Groupe reste solide : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 740 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 1 714 millions d'euros au 31 décembre 2017 et la dette financière nette s'inscrit à 755 millions d'euros en fin de période incluant pour la première fois en 2018 la dette comptabilisée au titre de l'application d'IFRS 16 pour un montant de 100,6 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 consolidé du Groupe s'inscrit à 3 312 millions d'euros, contre 3 346 millions pour l'exercice 2017, en recul de - 1,0 %. Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 2,5 % représentant 83 millions d'euros, la croissance organique du Groupe s'établit à + 1,5 % pour l'ensemble de l'exercice. La croissance organique⁽¹⁾ du chiffre d'affaires des marques est de + 2,7 %, alors que le chiffre d'affaires des produits industriels et sans marques recule de 15 %.

Dans un contexte de taux de change défavorables, le Groupe enregistre une baisse du résultat opérationnel de 25,7 % à 160 millions d'euros.

La baisse du pouvoir d'achat des consommateurs dans de nombreux pays où le Groupe opère n'a pas toujours permis d'augmenter les prix de vente alors que les prix des matières premières ont encore augmenté en 2018.

Malgré de premiers efforts d'optimisation des investissements publi-promotionnels et des frais généraux, la marge opérationnelle s'est contractée. Par ailleurs les coûts liés à la mise en œuvre au plan mondial du plan de transformation annoncé le 20 septembre 2018 ont été enregistrés dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2018 pour 29 millions d'euros.

(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)	2018	2017	2016
Marge brute d'autofinancement	309 233	322 610	394 370
Impôts sur le résultat payés	(24 888)	(70 693)	(79 874)
Variation BFR exploitation	(33 632)	28 963	(25 258)
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	250 713	280 880	289 238
Flux liés à l'Exploitation	250 713	280 880	289 238
Flux liés à l'Investissement	(173 320)	(129 793)	(906 096)
Flux liés au Financement	(212 249)	16 790	256 658
VARIATION DE TRÉSORERIE	(134 856)	167 877	(360 200)
Variation cours des devises	(5 578)	(4 520)	(8 543)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	(140 434)	163 357	(368 743)
Trésorerie nette Ouverture	468 218	304 861	673 604
Trésorerie nette Clôture	327 784	468 218	304 861
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	(140 434)	163 357	(368 743)
Endettement financier brut	1 083 531	1 100 658	992 962
Concours bancaires courants	9 414	1 991	9 519
Trésorerie et équivalents	(337 198)	(470 209)	(314 380)
Autres actifs financiers	(872)	(55)	(125)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	754 875*	632 385	687 976

* Dont 100 millions d'euros comptabilisés au titre des contrats de location financement suite à l'application de la norme IFRS16.

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 2018, 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. Sur certaines lignes de financement - lignes de crédit syndiquées, emprunt Euro PP, emprunt *Schuldschein*, 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⁾ hors passifs de location financement 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 2018, le ratio de levier financier s'élève à 2,11 contre 1,92 au 31 décembre 2017 (Note 4.15 des notes annexes aux États financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose au 31 décembre 2018 d'un volant de trésorerie de 288 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 20 millions d'euros au 31 décembre 2018 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 – y compris de l'affacturage, des

NEU CP (*New European Commercial Papers*) et NEU MTN (*New European Medium Term Notes*) ou des placements privés de type EURPP, *Schuldschein*, ou émissions obligataires publiques.

(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. Pour le calcul du covenant les passifs de location financement sont exclus.

(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 2018

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2018	2017*
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	3 311 667	3 346 414
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 402 316)	(2 365 150)
MARGE BRUTE		909 351	981 264
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(432 782)	(471 606)
Frais de recherche et développement	3.2	(23 734)	(23 288)
Frais généraux et administratifs	3.2	(249 868)	(261 469)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	659	798
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		203 626	225 699
Autres charges et produits non courants	3.3	(43 873)	(10 636)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		159 753	215 063
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	864	2 289
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(28 980)	(26 561)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(28 116)	(24 272)
Autres produits et charges financiers	3.4	(2 150)	(12 499)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		129 487	178 290
Charge d'impôt	3.5	(29 429)	8 008
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		100 058	186 298
Intérêts minoritaires		(3 590)	(6 328)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		96 468	179 970
Résultat net par action	3.6	14,21	26,50
Résultat net dilué par action	3.6	14,21	26,50

* Certaines charges principalement logistiques et marketing, ont été reclassées des lignes « Frais commerciaux et de distribution » vers « Coûts des produits et services vendus » et vers « Frais généraux et administratifs ».

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)	Notes	2018	2017
Résultat net de la période		100 058	186 298
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	3 705	2 951
Effet d'impôt		(1 200)	(927)
Pertes et gains latents sur les actifs financiers *	4.9.1	(30 479)	(9 797)
Effet d'impôt*		7 617	3 379
Effet de la limitation d'impôt*			6 163
Éléments recyclables			
Différence de conversion		6 142	(80 109)
Couverture des flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		(15 004)	13 014
Effet d'impôt		5 275	(4 583)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES		(23 944)	(69 909)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		76 114	116 389
Part du Groupe		69 258	117 150
Intérêts minoritaires		6 856	(761)

* Au titre de l'application de la norme IFRS 9, les variations de juste valeur des titres comptabilisés en « titre immobilisés - juste valeur par OCI » sont présentées dans les éléments non recyclables à compter de 2018. Les données 2017 ont été reclassées par conséquent.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition	4.1	796 052	792 140
Autres immobilisations incorporelles	4.2	647 241	641 495
Immobilisations corporelles	4.3.1	959 689	903 264
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	99 057	
Investissements financiers	4.4	153 270	181 149
Autres actifs financiers	4.4	4 712	4 377
Prêts & avances	4.4	11 509	12 393
Clients & autres créances	4.4	1 119	2 192
Actifs d'impôts différés	4.8	26 775	10 448
TOTAL		2 699 424	2 547 458
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	364 979	351 667
Clients et autres créances	4.7	488 115	501 898
Autres actifs financiers	4.4	1 128	17 046
Prêts & avances	4.4	2 022	1 872
Actifs d'impôts courants	4.4	34 924	52 440
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	337 198	470 209
TOTAL		1 228 366	1 395 132
TOTAL DE L'ACTIF		3 927 790	3 942 590

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capital		10 308	10 308
Primes		21 967	21 967
Réserves		1 638 815	1 617 403
Actions propres		(23 362)	(21 012)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 647 728	1 628 666
INTÉRÊTS MINORITAIRES		91 902	85 423
CAPITAUX PROPRES		1 739 630	1 714 089
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	19 997	18 352
Avantages du personnel	4.11	77 211	80 107
Passifs d'impôts différés	4.8	250 705	255 268
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	84 588	477
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	714 358	912 724
Autres passifs	4.12	54 839	46 677
TOTAL		1 201 698	1 313 605
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	26 417	6 856
Avantages du personnel	4.11	4 715	5 743
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	16 047	551
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	268 538	186 906
Autres passifs financiers	4.15	2 703	2 145
Fournisseurs et autres dettes	4.13	626 949	679 645
Passifs d'impôts exigibles		31 679	31 059
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	9 414	1 991
TOTAL		986 462	914 896
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		3 927 790	3 942 590

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 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
Affectation du résultat de la période antérieure							(179 970)	179 970	-		-
Dividendes versés								(47 519)	(47 519)	(2 978)	(50 497)
Résultat de la période							96 468		96 468	3 590	100 058
Autres éléments du résultat global	4.9				2 960			(30 170)	(27 210)	3 266	(23 944)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(327)	(327)	2 601	2 274
Rachat d'actions propres		(4 765)				(2 350)			(2 350)		(2 350)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018											
		6 787 373	10 308	21 967	(132 690)	(23 362)	96 468	1 675 037	1 647 728	91 902	1 739 630

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Notes	2018	2017
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		129 487	178 290
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		131 750	94 191
Amortissements sur droits d'usage		14 216	
Plus ou moins values de cession		1 722	6 371
Reclassement du résultat financier		26 048	36 771
Reclassement du résultat financier - droits d'usage		4 024	
Autres éléments non monétaires du résultat		1 986	6 987
Marge brute d'autofinancement		309 233	322 610
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	(38 283)	31 302
Variation des créances et dettes non courantes		4 651	(2 339)
Impôts sur le résultat payés		(24 888)	(70 693)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	250 713	280 880
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		15	(259)
Cessions d'activités		5	0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(176 937)	(152 406)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	1 357	17 698
Subventions d'investissement encaissées		125	76
Acquisitions d'actifs financiers		(5 134)	(7 417)
Cessions d'actifs financiers		4 766	9 498
Dividendes reçus		2 483	3 017
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(173 320)	(129 793)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(50 495)	(70 290)
Intérêts payés		(24 093)	(24 239)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(4 024)	
Part capital de passif de loyers remboursés		(12 747)	(444)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	7 645	16 209
Achats/cessions d'actions propres		(2 350)	(833)
Émissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	72 261	518 628
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(198 446)	(422 241)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	(212 249)	16 790
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	(134 856)	167 877
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À L'OUVERTURE		468 218	304 861
Incidence des variations des cours des devises		(5 578)	(4 520)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE	4.14	327 784	468 218
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	90 910	160 455
Disponibilités	4.14	246 288	309 754
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(9 414)	(1 991)
TOTAL		327 784	468 218

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES

NOTE 1	Principes, règles et méthodes comptables	138
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	144
NOTE 3	Compte de résultat	145
NOTE 4	Bilan	148
NOTE 5	Flux de trésorerie	167
NOTE 6	Engagements financiers	169
NOTE 7	Litiges	169
NOTE 8	Parties liées	170
NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	170
NOTE 10	Périmètre de consolidation	171
NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes et membres de leur réseau	172

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 2018 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 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 13 mars 2019.

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 2018

À l'exclusion des normes IFRS 15 et IFRS 9, aucune nouvelle norme n'est applicable de façon obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018.

IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

Les effets de la mise en œuvre à partir du 1^{er} janvier 2018, de la norme IFRS 15 « produit des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » sur la comptabilisation du chiffre d'affaires ont été identifiés et évalués. Étant donné la nature des activités du Groupe, ils n'ont pas d'impact significatif en date de transition sur la reconnaissance du chiffre d'affaires du Groupe. Les principaux retraitements résultant de l'application de la norme IFRS 15 correspondent essentiellement à des reclassements entre le chiffre d'affaires et les remises et avantages commerciaux consentis dans le cadre de leur relations contractuelles. L'application de la norme est sans effet sur les flux de trésorerie d'exploitation, d'investissement et de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés.

IFRS 9 : Instruments financiers

La norme IFRS 9 établit, à partir du 1^{er} janvier 2018, de nouveaux principes relatifs au classement et à l'évaluation des actifs et passifs financiers, un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers et une nouvelle approche de la comptabilité de couverture. Le Groupe a identifié et évalué les impacts d'IFRS 9 sur ses états financiers.

L'impact de cette norme porte principalement sur la comptabilisation des actifs financiers, notamment les titres de participation non consolidées ainsi que sur les instruments de couverture. Le Groupe applique IFRS 9 à compter du 1^{er} janvier 2018 sans retraitement des données antérieures.

Actifs financiers

Le portefeuille d'actifs financiers du Groupe est principalement composé de créances clients et d'instruments de capitaux propres tels que des titres de participation de sociétés non consolidées et d'autres actifs financiers dont le détail figure en Note 4.4.

Les actifs financiers du Groupe ont fait l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer le traitement comptable adéquat sous IFRS 9, en fonction des caractéristiques du modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de chaque actif.

Créances clients

Au vu de la pratique actuelle du Groupe en matière de dépréciation des créances clients (0 % de pertes sur créances irrécouvrables rapportées au total des créances clients sur les trois dernières années), l'application du modèle de dépréciation reposant sur les pertes attendues préconisé par IFRS 9 n'amène pas le Groupe à changer sa méthode d'évaluation et de comptabilisation des provisions sur créances clients.

Instruments de capitaux propres

Il s'agit essentiellement des titres Unibel détenus par une filiale du Groupe UNIBEL. Ils sont évalués à la juste valeur au bilan, et, jusqu'au 31 décembre 2017, les variations de juste valeur étaient comptabilisées en autres éléments du résultat global (OCI). Sous IFRS 9, le traitement de ces titres est inchangé. Ils sont évalués et comptabilisés à la juste valeur par OCI. Le cumul des variations de juste valeur à l'ouverture au 1^{er} janvier 2018, d'un montant de 172 millions d'euros avant impôts, est reclassé en réserves non recyclables.

Pour les titres de participation non détenus à des fins de transaction, notamment les titres de participation non consolidés, le Groupe retient l'option prévue par IFRS 9 à savoir la comptabilisation des variations de valeur en autres éléments du résultat global (OCI) non recyclables. Pour les lignes de titres concernées, seuls les dividendes perçus sont comptabilisés au compte de résultat ; les pertes et gains sur cession ne pourront pas être reconnus au compte de résultat au moment de la décomptabilisation de l'instrument.

Pour les titres de participation détenus à des fins de transaction, ceux-ci sont comptabilisés à la juste valeur par résultat ; à noter que les gains et pertes latents comptabilisés en OCI au 31 décembre 2017 seront transférés au compte de résultat au moment de leur décomptabilisation.

Prêts financiers octroyés par le Groupe

Leur traitement comptable est inchangé par rapport à IAS 39. Ils restent comptabilisés au coût amorti sous IFRS 9.

Placements et OPCVM

Ils sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

Instruments de couverture

Sous IAS 39, les variations de valeur temps des options de change et de matières premières étaient comptabilisées en résultat. Le Groupe comptabilise, depuis le 1^{er} janvier 2018, ces variations de la valeur temps, documentées en couverture de flux de trésorerie hautement probable, en réserves OCI jusqu'à l'inscription de l'élément couvert au bilan, date à laquelle le coût des options est transféré en résultat opérationnel. Dans la mesure où ce traitement est rétrospectif, la valeur temps des options qui était comptabilisée en résultat sous IAS 39 a fait l'objet d'un reclassement, pour les couvertures en vie

au 1^{er} janvier 2018, en capitaux propres pour un montant de - 2,1 millions d'euros.

Les règles et principes comptables concernant les actifs financiers sont décrits au paragraphe 1.5 de cette note.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 mais appliqué par anticipation

IFRS 16 : Contrats de location

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 par anticipation au 1^{er} janvier 2018. Les principaux retraitements mis en œuvre concernent les contrats de location simple de bureaux, d'entrepôts et de véhicules. Le Groupe a opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée à savoir, une application sur les comptes au 1^{er} janvier 2018, sans retraitement des données antérieures. Les taux d'actualisation retenus correspondent aux taux marginaux d'endettement conformément à la norme. Les contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ont été exclus ainsi que les contrats de faible valeur. Les montants restant en engagement hors bilan au 31 décembre 2018 comprennent ces exemptions prévues par la norme. L'option retenue en date de première application a été d'évaluer le droit d'usage à l'actif pour un montant égal à la valeur du passif de location. Le Groupe a opté pour l'allègement pratique prévu par la norme qui consiste à ne pas réaliser de test d'impairment sur les droits d'usage en date de transition. Le périmètre retenu pour la transition à la norme IFRS 16 correspond à celui de la norme IAS 17.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018

IFRIC 23 : Risques fiscaux incertains

L'interprétation IFRIC 23 relative au traitement comptable des risques fiscaux incertains est applicable au 1^{er} janvier 2019. Le Groupe est en cours d'étude sur ce sujet et n'attend pas d'impact dans ses comptes au titre de la mise en œuvre de cette interprétation.

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 ».

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 2018 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 composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'une composante d'immobilisation sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est 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

La norme IFRS16 concerne à la fois les anciens contrats de location financement et de location simple. Un contrat de location est un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période déterminée moyennant une contrepartie. Les biens faisant l'objet d'un contrat de location sont inscrits à l'actif au poste actif de droit d'usage lorsque les contrats réunissent les critères de la norme. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan. Le Groupe applique les exemptions autorisées par la norme c'est-à-dire que les contrats dont la durée de vie est inférieure à douze mois et les contrats de faible valeur sont exclus. Par contre, ils figurent dans les engagements hors bilan pour un montant égal aux charges des exercices au cours desquels ils seront encourus.

Les durées retenues pour valoriser les contrats sont les durées contractuelles avec l'hypothèse d'un renouvellement pour chaque actif de droit d'usage comptabilisé. Le taux d'actualisation est déterminé comme la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa durée, et du risque de crédit du Groupe pour cette même référence de devise et de durée.

À la date de démarrage du contrat de location, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan en actif de droits d'usage pour un montant égal à la valeur actualisée du montant des loyers à payer non encore versé au titre de la location.

Les actifs de droit d'usage sont amortis suivant le mode linéaire sur la durée du contrat. Toute gratuité ou franchise incluse dans le contrat est également étalée sur la durée du contrat.

Dépréciation d'actifs

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 (Dépréciation d'actifs) au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Pour réaliser ces tests, des Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT ») sont définies. Ces UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales générant des flux de trésorerie nettement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées après impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie après impôts 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 IFRS 9 le Groupe distingue plusieurs typologies d'actifs financiers dont la classification dépend du modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de l'actif au moment de l'acquisition. Ces critères déterminent le traitement comptable appliqué à ces instruments.

Actifs financiers comptabilisés au coût amorti

Il s'agit des actifs pour lesquels le Groupe s'attend à collecter des flux de trésorerie contractuels et dont les flux de trésorerie sont constitués uniquement de principal et d'intérêts. Cette typologie d'actifs comprend notamment les prêts et les créances.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

Actifs financiers comptabilisés sur option à la juste valeur par le compte du résultat global (non recyclable)

Ce sont les actifs financiers non détenus à des fins de transaction. Cette catégorie inclut les titres de participations non consolidés. Ces actifs sont valorisés à la juste valeur à la date

de clôture et les variations de valeur de ces titres sont portées au poste « pertes et gains latents sur actifs financiers » dans le compte du résultat global (non recyclable). Pour les lignes de titres concernées, comme précisé par la norme, seuls les dividendes perçus sont comptabilisés au compte de résultat ; les pertes et gains de cession ne pourront pas être reconnus au compte de résultat au moment de la décomptabilisation de l'instrument. Aucune dépréciation n'est par ailleurs comptabilisée sur ces titres.

Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée.

Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture. Sont également traités par défaut dans cette catégorie les actifs financiers qui ne répondent à aucun des critères des deux autres typologies décrites ci-dessus (comptabilisation au coût amorti ou à la juste valeur par le compte du résultat global non recyclable).

Ces actifs sont valorisés à la juste valeur et les variations de juste valeur sont portées au compte de résultat. Les gains et pertes latents comptabilisés en OCI au 31 décembre 2017 seront transférés au compte de résultat au moment de leur décomptabilisation.

Passifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue deux catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique.

Passifs financiers évalués et comptabilisés à la juste valeur

Il s'agit principalement des instruments dérivés. Conformément à la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur de ces instruments, pour la partie efficace, sont enregistrées comme suit :

- pour les instruments de couvertures documentés en couvertures de flux futurs,
 - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
 - en capitaux propres, pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- pour les instruments de couvertures documentés en couverture de juste valeur, en capitaux propres ;
- pour les couvertures à caractère financier, en résultat financier.

La partie inefficace est comptabilisée en résultat financier.

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes commerciales.

La norme prévoit une troisième catégorie pour les passifs financiers évalués et classés à la juste valeur par résultat sur option. À fin 2018, le Groupe n'applique pas cette option.

Trésorerie nette et équivalents de trésorerie

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.

Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance.

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

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 (légale 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 du contrôle aux clients a eu lieu ou que le service a été rendu. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

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 2018, le Groupe consolide pour la première fois sa filiale Bei Lao Zi Shanghai Food Trading Co. En cours d'année, la société Bel Americas et Queijo Bel Brasil ont fait l'objet de liquidation et sont sorties du périmètre de consolidation. Les participations

minoritaires dans les deux sociétés Bel Shostka Ukraine et Bel Shostka Service ont été rachetées par le Groupe, ce qui porte le contrôle dans ces sociétés à 100 %.

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 consolidé du Groupe s'inscrit à 3 312 millions d'euros, contre 3 346 millions pour l'exercice 2017, en recul de - 1,0 %. Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 2,5 % représentant 83 millions d'euros, la croissance organique du Groupe s'établit à + 1,5 % pour l'exercice. La croissance organique⁽¹⁾ du chiffre d'affaires des marques est de + 2,7 %, alors que le chiffre d'affaires des produits industriels et sans marques recule de 15 %.

Par zone géographique, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires				Résultat opérationnel		
	2018	2017	Variation totale	dont croissance organique	2018	2017	Variation
Europe	1 827 214	1 856 017	- 1,6 %	- 1,3 %	114 375	145 030	- 21,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	765 432	750 397	2,0 %	6,2 %	30 037	27 995	7,3 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	719 021	740 000	- 2,8 %	3,6 %	15 341	42 036	- 63,5 %
TOTAL	3 311 667	3 346 414	-1,0 %	1,5 %	159 753	215 061	-25,7 %

Malgré les déréférencements de produits de marques phares tout au long de l'année, le chiffre d'affaires des douze mois de la zone Europe affiche une baisse organique modérée de -1,3 %. L'activité du Groupe a été pénalisée en Europe par le contexte difficile dans lequel opère le secteur de la distribution, défavorable au déploiement des plans d'activation des marques du Groupe, à la fois dans le segment fromager et le segment fruitier. Dans cette zone, les hausses de tarif ont été modérées et n'ont pas permis de compenser la forte augmentation des prix des matières premières laitières et fruitières. Malgré le bon développement des produits de snacking (tranches, « dips ») et l'optimisation des investissements publi-promotionnels, le résultat opérationnel de la zone s'affiche en retrait de - 21,1 %.

En France, dans l'esprit de la démarche souhaitée par les États Généraux de l'Alimentation et après l'annonce du renouvellement pour 2019 de l'accord annuel co-construit entre le Groupe et l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO) pour une filière laitière rémunératrice et durable, un premier distributeur, Intermarché et Netto a confirmé sa contribution à ce modèle pour assurer une meilleure répartition de la valeur. Le Groupe souhaite ainsi ouvrir une voie nouvelle dans le dialogue des relations commerciales et que d'autres accords de même nature se concrétisent entre acteurs de la filière (producteurs, transformateurs et distributeurs).

La croissance organique du chiffre d'affaires de la zone Moyen-Orient, Grande Afrique s'inscrit à + 3,6 % pour l'ensemble de l'exercice, et se compare à une baisse de - 4,0 % en 2017. Le chiffre d'affaires de la zone est fortement impacté par des effets de change négatifs pour 48 millions d'euros. Au Moyen-Orient, Grande Afrique le Groupe conquiert des parts de marché et continue d'adapter son offre au pouvoir d'achat des consommateurs, dans un contexte de contraction des marchés fromagers et de baisse de la consommation. Le prix élevé des matières premières laitières et la dévaluation des devises des marchés pèsent sur la marge opérationnelle qui s'inscrit en baisse de 27 millions d'euros en 2018.

Les marchés de la zone Asie-Pacifique poursuivent leur développement et affichent une croissance organique à deux chiffres. Marquée par un effet change négatif de 31 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2018, la zone dégage une croissance organique de son chiffre d'affaires de + 6,2 %. Les marchés des zones Amériques, Asie-Pacifique confirment leur dynamique de développement et l'adéquation de l'offre produits du Groupe à la demande des consommateurs. Le chiffre d'affaires de la zone affiche une croissance organique de + 6,2 % alors que les hausses de prix de vente ont été modérées. Le résultat opérationnel de la zone progresse de + 7,3 % malgré les effets de change globalement négatifs.

(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.

3.2 Charges opérationnelles par nature

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Charges de personnel	560 162	562 284
Dotations aux amortissements	122 390	107 139
Autres charges opérationnelles	2 425 490	2 451 294
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	3 108 042	3 120 717

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)	2018	2017
Dépréciations et résultat de cessions d'actif immobilisé	(7 749)	(1 999)
Coûts de réorganisation	(34 667)	(5 005)
Autres charges et produits non courants	(1 457)	(3 632)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(43 873)	(10 636)

Le poste « Dépréciation et résultat de cessions d'actifs immobilisés » comprend principalement en 2018 la dépréciation de la marque ADLER en Allemagne à hauteur de 3 millions d'euros constatée suite au test d'*impairment* et l'amortissement des marques acquises au Groupe MOM, à durée de vie définie, à hauteur de 2,1 millions d'euros.

En 2018, les coûts de réorganisation comprennent essentiellement les coûts salariaux et de transformation du Groupe dont les coûts liés au plan de départs volontaires en France et annoncé le 20 septembre 2018, à hauteur de

29 millions d'euros. Les autres montants correspondent, comme en 2017, à des coûts de départs non remplacés, essentiellement au Maroc et en France.

Les autres charges et produits non courants comprennent notamment en 2018 les coûts de sortie d'un fonds de pension américain multi-employeur pour 4 millions d'euros (cf. Note 4.11 Avantages au personnel), ainsi que le produit d'une transaction signée avec un fournisseur de Materne North America pour 11,9 millions d'euros.

3.4 Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	864	2 289
Coût de l'endettement financier brut	(28 980)	(26 561)
Coût de l'endettement financier net	(28 116)	(24 272)
Impact net des actualisations	(1 726)	(727)
Résultat de change financier	(1 588)	(14 783)
Autres	1 164	3 011
Autres produits et charges financiers	(2 150)	(12 499)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(30 266)	(36 771)

Le coût de l'endettement financier brut du Groupe inclut en 2018 la charge financière liée à la comptabilisation du remboursement de la dette de droit d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 4 millions d'euros.

Le résultat de change financier comprend principalement l'impact de la dépréciation des devises des filiales turque (-2,4 millions d'euros) et iranienne (-1,2 millions d'euros) sur leurs dettes en devises étrangères. En 2017, il s'expliquait 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 reçus en 2018 pour 2,5 millions d'euros de sociétés non consolidées et une provision pour dépréciation sur des titres détenus à des fins de plus-value et évalués à la juste valeur par le résultat.

3.5 Charge d'impôt

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(42 755)	(38 710)
Impôt différé	13 326	46 718
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(29 429)	8 008

En 2018, 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 2018, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 22,6 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2018	2017
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	34,4 %	34,4 %
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	- 10,2 %	- 7,4 %
Effet des changements de taux des filiales étrangères	- 4,4 %	- 22,2 %
Effet du changement de taux en France		- 6,3 %
Crédits d'impôt	- 2,0 %	- 1,9 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	- 1,2 %	- 1,2 %
Déficits fiscaux de la période non activés	0,1 %	1,2 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	1,9 %	2,4 %
Différences permanentes	3,1 %	- 0,2 %
Limitation des impôts différés	- 0,9 %	0,0 %
Autres éléments	1,8 %	- 3,3 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	22,6 %	- 4,5 %

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, USA 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, Suisse, Royaume-Uni, Pays-Bas 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 2022. Par conséquent, les impôts différés à long terme ont été réévalués selon le taux applicable à partir de 2022.

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 2018), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (83 732 au 31 décembre 2018).

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 2018 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	844 770	858 546
Variation de change	3 100	(13 776)
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	847 870	844 770
Cumul des dépréciations en début de période	(52 630)	(50 382)
Dépréciations	-	(3 444)
Variation de change	812	1 196
Cumul des dépréciations en fin de période	(51 818)	(52 630)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	796 052	792 140

En 2018, les tests de dépréciation pratiqués sur les unités génératrices de trésorerie n'ont mis en évidence aucune dépréciation à enregistrer sur les écarts d'acquisition.

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.

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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Europe	540 486	540 486	1 % - 2 %	1 % - 2 %	6,5 %	6,5 %
Amériques, Asie-Pacifique	230 740	227 423	0,5 % - 2 %	0,5 % - 2 %	8 %	8 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	24 826	24 231	2 % - 2,5 %	2 % - 3 %	11 %	11 %
TOTAL GROUPE	796 052	792 140				

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 complémentaire de l'ordre de 13 millions d'euros.

Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 2 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)	2018	2017
Valeur nette au 1^{er} janvier	641 495	671 270
Effets des évolutions de périmètre	-	27
Acquisitions	12 518	10 278
Cessions et mises au rebut	(20)	(579)
Écarts de conversion	9 969	(29 714)
Amortissements et provisions	(17 213)	(9 806)
Reclassements	492	19
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	647 241	641 495

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34 720	(18 154)	16 566	16 844
Marques	603 545	(13 835)	589 710	584 781
Logiciels	195 130	(154 356)	40 774	39 347
Autres	1 332	(1 141)	191	523
TOTAL	834 727	(187 486)	647 241	641 495

En 2018 comme en 2017, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe.

4.3 Immobilisations corporelles et actifs de droits d'usage

4.3.1 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Valeur nette au 1^{er} janvier	903 264	915 874
Effets des évolutions de périmètre	338	0
Acquisitions	157 871	150 311
Cessions et mises au rebut	(3 059)	(23 737)
Écarts de conversion	(1 620)	(51 591)
Amortissements et provisions	(95 390)	(87 577)
Reclassements	(1 715)	(16)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	959 689	903 264

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	31 589	(6 180)	25 409	24 491
Constructions	469 566	(235 037)	234 529	222 488
Installations, matériels et outillage	1 404 899	(840 605)	564 294	524 686
Autres immobilisations corporelles	67 198	(43 812)	23 386	27 160
Immobilisations en cours	113 014	(943)	112 071	104 439
TOTAL	2 086 266	(1 126 577)	959 689	903 264

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en France, aux Pays-Bas, au Canada et dans les sociétés du Groupe MOM.

Le poste « Amortissements et provisions » comprend des dépréciations d'immobilisations principalement en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas.

4.3.2 Actifs de droits d'usage

Les actifs de droits d'usage se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2018
Valeur nette au 1^{er} janvier	-
Effets des évolutions de périmètre	-
Acquisitions	111 204
Cessions et mises au rebut	(147)
Écarts de conversion	658
Amortissements et provisions	(13 869)
Reclassements	1 211
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	99 057

Les actifs de droits d'usage correspondent à tous les contrats comptabilisés au titre de l'application de la norme IFRS 16.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018		
	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette
Terrains	259	(173)	86
Constructions	101 097	(13 250)	87 847
Installations, matériels et outillage	2 246	(755)	1 491
Transport	11 177	(1 686)	9 491
Autres immobilisations corporelles	187	(45)	142
TOTAL	114 966	(15 909)	99 057

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent surtout des immeubles de bureaux loués pour 87 millions d'euros environ.

Les actifs de droit d'usage comptabilisés représentent la quasi-totalité des engagements hors bilan donnés au titre de locations figurant dans la Note 6.1 à fin 2017 pour 117,2 millions d'euros.

4.4 Ventilation des actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018				31 décembre 2017
	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs					
Investissements financiers	98	144 737	8 435	153 270	181 149
Autres actifs financiers non courants		4 712		4 712	4 377
Prêts et avances non courants	11 509			11 509	12 393
Clients et autres créances non courants	1 119			1 119	2 192
Clients et autres créances courants	488 115			488 115	501 898
Autres actifs financiers courants	1 128			1 128	17 046
Prêts et avances courants	2 022			2 022	1 872
Actifs d'impôts courants	34 924			34 924	52 440
Trésorerie et équivalents de trésorerie	90 910		246 288	337 198	470 209

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 2018	31 décembre 2017
Investissements financiers au 1 ^{er} janvier	181 149	191 240
Variation de juste valeur en résultat global	(30 479)	(9 797)
Autres mouvements	2 600	(294)
INVESTISSEMENTS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE	153 270	181 149

Les investissements financiers comprennent 196 350 titres Unibel détenus par la société SOFICO et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre. Au 31 décembre 2018, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2018, pour un montant de 144,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2017, pour un montant de 174,8 millions d'euros.

4.6 Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Matières premières et autres approvisionnements	152 651	142 849
En-cours de production, biens et services	1 704	1 323
Produits intermédiaires, finis et marchandises	217 691	225 135
VALEUR BRUTE	372 046	369 307
Provision pour dépréciation des stocks	(7 067)	(17 640)
VALEUR NETTE	364 979	351 667

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	2018			2017
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	369 307	(17 640)	351 667	350 931
Variation du stock brut	429	-	429	18 187
Effets des évolutions de périmètre	-	-	-	3 266
Variation de la provision pour dépréciation	-	10 887	10 887	(1 019)
Écarts de conversion	2 310	(314)	1 996	(19 698)
AU 31 DÉCEMBRE	372 046	(7 067)	364 979	351 667

4.7 Clients et autres créances

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Clients et autres créances	493 285	508 742
Provision pour dépréciation	(5 170)	(6 844)
MONTANT NET	488 115	501 898

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	2018			2017
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	508 742	(6 844)	501 898	571 426
Mouvement de BFR	(15 830)	-	(15 830)	(46 609)
Effets des évolutions de périmètre	147	-	147	(2 885)
Variation de la provision pour dépréciation	-	1 652	1 652	(1 432)
Reclassements	(6)	-	(6)	-
Écarts de conversion	232	22	254	(18 602)
AU 31 DÉCEMBRE	493 285	(5 170)	488 115	501 898

Au 31 décembre 2018, les créances clients nettes non échues représentent 74 % du total, celles échues à moins de 60 jours 12 %, et celles échues à plus de 60 jours 2 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Au 31 décembre 2018, le Groupe a eu recours à de l'affacturage des créances clients pour un montant de 52 millions d'euros comparé à 50,8 millions d'euros en 2017.

4.8 Impôts différés nets

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2018 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	(244 820)	(307 001)
Effets des évolutions de périmètre	35	3 033
Variations enregistrées en capitaux propres	7 768	12 430
Variations enregistrées en résultat	13 326	46 718
Reclassements	(238)	
AU 31 DÉCEMBRE	(223 930)	(244 820)

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Fonds de commerce	(29 918)	(27 791)
Immobilisations	(95 848)	(89 628)
Marques et concessions	(139 756)	(140 251)
Instruments financiers dérivés	3 035	(4 367)
Évaluation des titres Unibel	(35 380)	(42 995)
Pensions et autres avantages assimilés	20 036	21 262
Reports déficitaires	25 350	25 426
Autres	28 551	13 524
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(223 930)	(244 820)
Dont :		
<i>Impôts différés Actifs</i>	26 775	10 448
<i>Impôts différés Passifs</i>	(250 705)	(255 268)

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 actifs d'impôts liés aux reports déficitaires activés concerne principalement le Groupe MOM pour 19,3 millions d'euros ainsi que la filiale Fromageries Bel España pour 4,6 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 2018		31 décembre 2017	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	45	8	366	66
> 1 an < 5 ans	2 261	447	1 752	343
Sans limitation	13 324	3 362	20 233	5 061
TOTAL	15 630	3 817	22 351	5 470

Au 31 décembre 2018, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 2,7 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 d'une récupération illimitée dans le temps des déficits reportables.

4.9 Informations sur le capital

4.9.1 Éléments non recyclables

L'application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 a conduit le Groupe à évaluer les modèles de gestion des titres de participation qu'il détient.

Les principaux titres détenus par le Groupe concernent Unibel, pour une valeur de 144,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, et sont détenus par la filiale SOFICO. Ces titres sont évalués à la juste valeur à la date de clôture et le Groupe a jugé que ces titres, non détenus à des fins de transaction, seraient revalorisés en contrepartie du résultat global. En conséquence, et en application de la norme, l'ensemble des variations de juste valeur de ces titres est inscrit en réserves non recyclables dans les capitaux propres du Groupe. Le comparatif 2017, autrefois classé dans l'état du

résultat global dans les éléments recyclables, a été reclassé dans les éléments non recyclables.

Au 31 décembre 2017, les éléments non recyclables du résultat global ne concernaient que les gains et pertes actuariels liés à l'application de la norme IAS 19.

4.9.2 Capital

Le nombre d'actions composant le capital social de Fromageries Bel s'élève à 6 872 335. En 2018, 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 :

(milliers d'euros)		Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017
		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	Brut	(15 004)		(15 004)	13 014
	Effet Impôt	5 275		5 275	(4 583)
Revalorisation des investissements financiers	Brut	(30 479)		(30 479)	(9 797)
	Effet Impôt	10 490		10 490	3 379
Limitation des impôts différés sur les titres Unibel	Effet Impôt	(2 873)		(2 873)	6 163
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraites	Brut	3 582	84	3 705	2 951
	Effet Impôt	(1 200)		(1 200)	(927)
Écarts de conversion		2 960	3 182	6 142	(80 109)
TOTAL		27 249	3 266	(23 944)	(69 909)

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en Note 4.15.3.

La revalorisation des investissements financiers 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 2018, 4 765 actions propres ont fait l'objet d'un rachat. Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2018 s'élève à 83 732.

Actions gratuites

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.

L'ensemble des plans d'attribution sont détaillés en Note 6.2.3 dans le chapitre 6 « Actionnariat et Bourse ».

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

PLAN D'ACTIONS GRATUITES

(en milliers d'euros)	Plan 2016/2019	Plan 2017/2020	Plan 2018/2021	TOTAL
Nombre d'actions attribuées à l'origine	6 717	8 241	8 809	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2018	2 230	2 308	5 414	
Juste valeur de l'action (en euros)	489	589	472	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	44 %	36 %	71 %	
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	3 ans	
MONTANT EN CHARGES AU 31 DÉCEMBRE 2018	(290)	112	504	326

4.10 Provisions

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Provisions au 1^{er} janvier	25 208	26 662
Dotations	23 147	2 172
Reprises utilisées	(953)	(2 215)
Reprises non utilisées	(1 609)	(1 250)
Reclassements	577	0
Écarts de conversion	44	(161)
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE	46 414	25 208
<i>Dont part à moins d'un an</i>	<i>26 417</i>	<i>6 856</i>

Au cours de l'exercice 2018, le poste provision pour restructuration comprend essentiellement les coûts estimés dans le cadre du plan de départs volontaires sur la France à hauteur de 19,2 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Provisions pour litiges	4 266	3 922
Provisions pour restructurations	19 667	71
Provisions pour autres charges	344	1 125
Provisions pour autres risques	22 137	20 090
PROVISIONS	46 414	25 208

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. Au cours de l'exercice 2018, Bel Brands USA a souhaité rechercher une solution de sortie avec le fonds et après accord en date du 4 décembre 2018 des partenaires sociaux, a signé une transaction aux termes de laquelle les salariés de l'usine de Little Chute verraient leurs droits antérieurs maintenus, alors que les cotisations de Bel Brands s'arrêteront au 31 janvier 2019. À partir du 1^{er} février 2019 en effet, les salariés de cette usine se verront offrir un régime à cotisations définies dit « 401K », comme pour les autres usines du Groupe aux USA. Le coût de sortie de ce fonds actualisé a été estimé à 4,7 millions de dollars US. Il a été comptabilisé en dettes à long terme au 31 décembre 2018. Il sera versé en 20 annuités de 371 000 USD. Le montant définitif de la transaction devrait être finalisé pour la fin du premier semestre 2019.

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 112 millions d'euros d'engagement, soit 95 % d'un total de 118 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 2018	Totaux 2017
Engagement brut	48 688	44 413	19 320	5 818	118 239	125 827
Juste valeur des actifs de régime	(36 313)	-	-	-	(36 312)	(39 977)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	12 375	44 413	19 320	5 818	81 927	85 850

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 2018	Totaux 2017
Engagement brut au 1^{er} janvier	52 701	47 450	19 468	6 208	125 827	136 908
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	939	3 600	544	566	5 649	6 206
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(4 778)	(2 839)	214	(408)	(7 811)	(10 148)
Écart de conversion	-	-	-	(16)	(16)	(147)
Prestations payées sur l'exercice	(174)	(3 798)	(906)	(534)	(5 412)	(4 618)
Cessions / Acquisitions	-	-	-	-	-	(2 373)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	48 688	44 413	19 320	5 816	118 236	125 827

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 2018	Totaux 2017
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(39 977)	-	-	-	(39 977)	(45 158)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(679)	-	-	-	(679)	(733)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	4 106	-	-	-	4 106	7 197
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	140	-	-	-	140	52
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	174	-	-	197	371	210
Cotisations versées aux fonds	(77)	-	-	(197)	(274)	(1 545)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(36 313)	-	-	-	(36 313)	(39 977)

En 2018, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 2,3 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2018	Totaux 2017
Coût des services rendus au cours de l'exercice	56	2 602	234	354	3 246	4 219
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/rupture conventionnelle	-	(2 359)	-	-	(2 359)	2 194
Coût des services passés suite à une modification de régime	-	98	-	111	209	87
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	895	728	327	134	2 084	-
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	140	-	-	-	140	52
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(12)	(252)	(17)	(61)	(342)	(293)
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	1 079	817	544	538	2 977	6 258
Revenu financier sur les actifs de couverture	(679)	-	-	-	(679)	(733)
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	400	817	544	538	2 299	5 525

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 2018	Totaux 2017
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(4 778)	(1 108)	14	8	(5 865)	(7 128)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques	-	(349)	201	(369)	(517)	80
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	-	(1 382)	-	(47)	(1 429)	(3 100)
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(4 778)	(2 839)	214	(408)	(7 811)	(10 148)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	4 106	-	-	-	4 106	7 197
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	(672)	(2 839)	214	(408)	(3 705)	(2 951)

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	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Taux d'actualisation (pondéré)	1,76 %	1,75 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	2,56 %	2,54 %
Duration pondérée de l'engagement	17,6	18,0

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 2018 aurait pour effet les impacts suivants :

	31 décembre 2018
Diminution de 100 points de base	20 %
Augmentation de 100 points de base	- 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 2018. 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 36,3 millions d'euros à fin 2018, contre 40 millions d'euros à fin 2017.

4.12 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Subventions d'investissements	21 487	19 796
Dettes au personnel	23 039	23 178
Autres	10 313	3 703
TOTAL	54 839	46 677

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.

Les autres dettes non courantes comprennent notamment la comptabilisation de la dette envers le fonds de pension américain multi-employeurs (cf. Note 4.11 Avantages au personnel) pour un montant de 4 millions d'euros.

4.13 Fournisseurs et autres dettes

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	679 645	683 836
Effets des évolutions de périmètre	210	63
Mouvement de BFR	(50 667)	16 567
Reclassements	15	6
Écarts de conversion	(2 254)	(20 827)
AU 31 DÉCEMBRE	626 949	679 645

4.14 Endettement financier net

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunt obligataire	497 837	637 232
NEU MTN ⁽¹⁾	50 000	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	137 199	245 379
Participation des salariés	7 827	9 746
Options de vente des minoritaires	21 277	20 367
Dépôts et cautionnements	218	-
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	714 358	912 724
TOTAL DETTES À LONG TERME	714 358	912 724
Emprunt obligataire	145 343	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	15 923	25 741
Participation des salariés	2 609	3 360
NEU CP ⁽²⁾	4 367	39 979
Autres emprunts et dettes	10 125	35 718
Comptes courants passif	90 171	82 108
Emprunts et dettes financières	268 538	186 906
TOTAL DETTES À COURT TERME	268 538	186 906
DETTE FINANCIÈRE BRUTE - HORS LOCATION FINANCEMENT	982 896	1 099 630
Dettes sur location financement long terme	84 588	477
Dettes sur location financement court terme	16 047	551
DETTE SUR LOCATION FINANCEMENT (A)	100 635	1 028
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 083 531	1 100 658
Concours bancaires et intérêts courus s/trésorerie	9 414	1 991
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(337 198)	(470 209)
DISPONIBILITÉS NETTES	(327 784)	(468 218)
Comptes courants actif	(872)	(55)
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET) (B)	754 875	632 385
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET) - HORS LOCATION FINANCEMENT (B - A)	654 240	631 357

(1) Negotiable European Medium Term Notes.

(2) Negotiable European Commercial Paper.

Les principales opérations de financement de l'exercice 2018 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 dettes sur location financement correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS16 dès 2018 pour un montant de 100,6 millions d'euros.

La variation entre les engagements hors bilan à fin 2017 et cette dette enregistrée en 2018 est majoritairement liée à un effet d'actualisation de la dette.

Les comptes courants passifs concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 88,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 80,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (voir Note 8.2).

L'échéancier des dettes à long terme hors location financement est détaillé en Note 4.15.4 Gestion du risque de taux.

(en milliers d'euros)	Total	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2024 et plus
Dettes financières -droits d'usage - court terme	16 047	16 047					
Dettes financières -droits d'usage - long terme	84 588		12 744	10 728	10 586	8 313	42 217
TOTAL DE LA DETTE FINANCIÈRE - DROITS D'USAGE	100 635	16 047	12 744	10 728	10 586	8 313	42 217

4.15 Instruments financiers

4.15.1 Gestion des risques de marché

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.15.2 Gestion du risque financier et de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2018 est passive de 754,9 millions d'euros, y compris la dette pour location financement suite à l'application de la norme IFRS16 et de 654,2 millions d'euros hors location financement.

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.

Poursuivant sa politique de diversification de ses sources de financement, le Groupe a réalisé les opérations suivantes au cours de l'exercice 2018 :

- remboursement par anticipation 100 millions d'euros sur un *term loan* de maturité initiale 2023 ;
- remboursement de 5 millions d'euros et 7,5 millions de dollars d'emprunts *Schuldschein*, ainsi que 20 millions d'emprunt obligataire type Euro PP, arrivés à échéance ;
- remboursement de la totalité de ses billets de trésorerie en euros, dont l'encours s'élevait à 40 millions d'euros au 31 décembre 2017, et l'émission de billets de trésorerie en dollars pour un encours de 5 millions de dollars au 31 décembre 2018 ;
- émission de 5 *Negotiable European Medium Term Notes* (NEU MTN) pour un total de 50 millions d'euros, à échéance comprise entre 2021 et 2023, sur un programme de 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées de 520 millions d'euros d'une part et de 300 millions d'euros d'autre part. La maturité de ces lignes a été étendue de 2022 à 2023. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 5 millions de dollars ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 50 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, de 140 millions d'euros maturité décembre 2019 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- un *term loan* amortissable de 100 millions d'euros de dollars à maturité 2023 ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein*, comportant 42 millions d'euros à maturité comprise entre 2020 et 2023.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2018 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, 328 millions d'euros dont 288 millions d'euros au niveau de Fromageries Bel.

Fromageries Bel s'est engagé dans ses lignes de crédit syndiqué, 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. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2018, ce ratio s'élève à 2,11 contre 1,92 au 31 décembre 2017.

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 20 millions d'euros au 31 décembre 2018 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 bancaires.

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 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 2018, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2020. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2018 et 2019 sont attendus sur 2019 et impacteront le résultat de l'exercice 2019.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.

SITUATION COMPARATIVE DES POSITIONS DE CHANGE, DE TAUX ET DE MATIÈRES PREMIÈRES

Valorisation des couvertures contractées par le Groupe Bel

(en milliers d'euros) Type d'opérations	Au 31 décembre 2018				Au 31 décembre 2017			
	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	(944)	(1 331)	-	(2 275)	3 434	1 992	-	5 426
Options sur transactions opérationnelles	(1 134)	(5)	-	(1 139)	9 118	197	1 329	10 644
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs	(145)	-	-	(145)	(52)	-	-	(52)
Options de change venant couvrir des dividendes futurs	(457)	-	-	(457)	-	-	-	-
Opérations venant couvrir des financements	-	-	(89)	(89)	-	-	(399)	(399)
Autres opérations	-	-	(74)	(74)	-	-	(130)	(130)
Total portefeuille lié au change	(2 680)	(1 336)	(163)	(4 179)	12 500	2 189	800	15 489
Total portefeuille lié au taux	2 087	-	-	2 087	1 477	-	-	1 477
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières	17	-	-	17	-	-	-	-
Total portefeuille Fromageries Bel	(576)	(1 336)	(163)	(2 075)	13 977	2 189	800	16 966
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	(572)	-	(39)	(611)	(2 099)	-	(46)	(2 145)
TOTAL GROUPE BEL				(2 686)				14 821

Au 31 décembre 2018, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2018					Au 31 décembre 2017				
		Engage- ment	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de mar- ché	Engage- ment	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché
PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE CHANGE											
1. TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat à terme	EUR GBP	25 750	171	(24)		147	18 500	67	2		69
Vente à terme	EUR PLN	30 500	66	5		71	33 000	643	186		829
Achat à terme	EUR USD	78 211	(990)	(1 223)		(2 213)	92 541	1 698	1 606		3 304
Achat à terme	Autres	47 848	(149)	(90)		(239)	49 052	1 026	360		1 386
Vente à terme	Autres	2 195	(41)			(41)	1 900		(162)		(162)
Termes sur transactions opérationnelles			(944)	(1 331)	-	(2 275)		3 434	1 992	-	5 426
2. OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat de call	EUR GBP	54 600	1 083			1 083	71 000	425		655	1 080
Vente de put	EUR GBP	32 050	(371)			(371)	49 600	(14)		(407)	(421)
Achat de put	EUR PLN	39 000	373			373	36 000	614		389	1 003
Vente de call	EUR PLN	21 000	(137)			(137)	25 750			(138)	(138)
Achat de call	EUR USD	155 645	402			402	137 263	6 747		775	7 522
Vente de put	EUR USD	57 323	(2 726)			(2 726)	95 345			(226)	(226)
Achat de call	Autres	64 268	756			756	59 081	1 405	197	449	2 051
Vente de put	Autres	32 791	(515)	(5)		(519)	33 784	(59)		(168)	(227)
Options sur transactions opérationnelles			(1 134)	(5)	-	(1 139)		9 118	197	1 329	10 644
3. TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS											
Achat à terme	EUR GBP						1 500	(52)			(52)
Achat à terme	EUR USD	8 404	(301)			(301)					-
Vente à terme	Autres	4 635	156			156					-
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs			(145)	-	-	(145)		(52)	-	-	(52)
4. OPTIONS DE CHANGE VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS											
Vente de put	EUR USD	8 214	(459)			(459)					-
Achat de call	EUR USD	15 534	2			2					-
Options de change venant couvrir des dividendes futurs			(457)	-	-	(457)		-	-	-	-
5. OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS											
Swap vendeur à terme	EUR GBP	7 738			86	86	10 127			15	15
Swap acheteur à terme	EUR PLN					-	7 717			(31)	(31)
Swap vendeur à terme	EUR PLN	2 564		(8)	(8)	(8)					-
Swap vendeur à terme	EUR USD	53 785		(155)	(155)	(155)	65 343			(389)	(389)
Swap vendeur à terme	Autres	263		2	2	2	7 312			(5)	(5)
Swap acheteur à terme	Autres	25 132		(14)	(14)	(14)	4 275			11	11
Opérations venant couvrir des financements			-	-	(89)	(89)		-	-	(399)	(399)
6. AUTRES OPÉRATIONS											
Vente de call	EUR GBP	4 000			(52)	(52)	11 500			(44)	(44)
Vente de call	EUR USD	3 906			(6)	(6)	8 000			(66)	(66)
Vente de call	Autres	978			(16)	(16)	3 126			(20)	(20)
Autres opérations			-	-	(74)	(74)		-	-	(130)	(130)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE			(2 680)	(1 336)	(163)	(4 179)		12 500	2 189	800	15 489

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 2018, 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 2,7 millions d'euros, contre une valeur positive de 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 hausse de 1 % du taux de change EUR/USD, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 2,3 millions d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une hausse de 1 % du taux de change EUR/GBP, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 0,9 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une baisse de 1 % du taux de change EUR/PLN, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 0,7 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2018, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2019 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 75 % 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 IFRS 9. Au 1^{er} janvier 2018, l'impact de première application de la norme IFRS 9 sur les couvertures liées au risque de change et de prix des matières premières a consisté en un reclassement de la variation de la valeur temps des options en *Cash Flow Hedge* du portefeuille actif au 01/01/2018, de réserves vers le résultat global recyclable, pour un montant de -2,1 millions d'euros.

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 2018, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Devise	Au 31 décembre 2018					Au 31 décembre 2017				
		Engage- ment	Capi- taux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat finan- cier	Valeur de mar- ché	Engage- ment	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché
PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE TAUX											
Swap emprunteur taux fixe	EUR	50 000	(457)			(457)	100 000	(236)			(236)
Swap payeur taux fixe	EUR	10 000	46			46					
Swap emprunteur taux fixe	USD	87 336	2 498			2 498	83 382	1 713			1 713
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			2 087	-	-	2 087		1 477	-	-	1 477

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts du Groupe.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en millions)		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Swap de taux	EUR	60	57,5	52,5	45	35	-
Swap 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 3,6 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 2,9 millions d'euros, sur une base annuelle.

Analyse de l'endettement financier brut (hors location financement) par nature, échéance et nature de taux

Au 31 décembre 2018	Dettes financières brutes			Impact des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
(en milliers d'euros)	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance									
2019	(156 675)	(111 826)	(268 501)	(6 867)	6 867	-	(163 542)	(104 959)	(268 501)
2020	(27 323)	(11 419)	(38 742)	(13 734)	13 734	-	(41 056)	2 315	(38 742)
2021	(26 890)	(35 861)	(62 751)	(20 600)	20 600	-	(47 491)	(15 260)	(62 751)
2022	(24)	(28 915)	(28 940)	(27 467)	27 467	-	(27 492)	(1 448)	(28 940)
2023	(30 074)	(54 601)	(84 675)	(58 668)	58 668	-	(88 742)	4 067	(84 675)
≥ 2024	(499 288)	-	(499 288)			-	(499 288)	-	(499 288)
TOTAL	(740 274)	(242 622)	(982 896)	(127 336)	127 336	-	(867 611)	(115 286)	(982 896)

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 2018.

4.15.6 Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse du prix 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. Les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago. Au cours de l'exercice 2018, Fromageries Bel a mis en place pour le compte de sa filiale française FBPF, quelques contrats de couvertures pour ses achats de beurre, sur l'European Energy Exchange.

Au 31 décembre 2018, FBSA et Bel Brands avaient les positions suivantes :

Type d'opérations	Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)
EEX Cash Settled Butter				
Achat de Forward	600	17	-	-
TOTAL EEX CASH SETTLED BUTTER		17		-
TOTAL FRANCE		17		-
CME Class III Milk				
Achat de Forward	371	(479)	622	(1 475)
Achat de Call	942	382	475	86
Vente de Put	446	(137)	277	(293)
TOTAL CME CLASS III MILK		(234)		(1 682)
CME Cash Settled Cheese				
Achat de Forward	215	(447)	239	(423)
Achat de Call	300	183	288	122
Vente de Put	228	(111)	216	(162)
TOTAL CME CASH SETTLED CHEESE		(375)		(463)
CME Cash Settled Butter				
Achat de Forward	4	(2)	-	-
TOTAL CME CASH SETTLED BUTTER		(2)		-
TOTAL U.S.		(611)		(2 145)
TOTAL GROUPE BEL		(594)		(2 145)

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 0,6 million euros au 31 décembre 2018, contre une valeur négative de 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

4.15.7 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS7

Classification IFRS 7 (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018				Au 31 décembre 2017			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés de change		(4 179)		(4 179)		15 489		15 489
Dérivés de taux		2 087		2 087		1 478		1 478
Dérivés matières premières	(594)			(594)	(2 145)			(2 145)
TOTAL DÉRIVÉS	(594)	(2 092)	-	(2 686)	(2 145)	16 967	-	14 822
Valeurs mobilières de placement	90 910			90 910	160 455			160 455
TOTAL	90 316	(2 092)	-	88 224	158 310	16 967	-	175 277

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	2018	2017
Variation des stocks et des provisions	4.6	(11 316)	(25 975)
Variation des créances clients et autres créances	4.7	14 178	48 042
Variation des fournisseurs et autres dettes		(41 145)	9 235
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES		(38 283)	31 302

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	2018	2017
Mouvements de BFR	4.13	(50 667)	16 567
Retraitements des fournisseurs d'immobilisations		9 966	(8 183)
Variation de juste valeur des instruments de couvertures		(444)	851
VARIATION DES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES		(41 145)	9 235

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, aux Pays-Bas, au Canada et dans les sociétés du groupe MOM. (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)	2018	2017
Variation des comptes courants avec :		
Unibel	7 953	16 346
Autres sociétés non consolidées	(308)	(137)
TOTAL	7 645	16 209

5.3.2 Variation de l'endettement

	Émissions	Remboursements	
Dette brute au 31 décembre 2017 (voir Note 4.14)			1 100 658
dont :			
Emprunt obligataire	912	(20 405)	
NEU MTN ⁽¹⁾	50 000		
Emprunts auprès des établissements de crédit	9 029	(125 313)	
NEU CP ⁽²⁾	4 367	(39 995)	
Participation des salariés	7 724	(10 393)	
Autres emprunts et dettes	230	(2 339)	
Variations de l'exercice de la dette brute	72 261	(198 446)	(126 185)
Autres variations de financement			108 579
Dettes sur location financement			99 607
Comptes courants passif			8 063
Options de vente des minoritaires			910
Effets des conversions			754
Effets de périmètre			(276)
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018 (voir Note 4.14)			1 083 531

(1) Negotiable European Medium Term Notes.

(2) Negotiable European Commercial Paper.

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	2018	2017
Engagements donnés	69 044	179 477
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	9 141	22 355
Garanties financières données	5 594	16 085
Autres	3 547	6 270
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	59 903	157 122
Commandes d'immobilisations	37 726	37 976
Contrats de location	11 675	117 163
• à moins d'un an	6 032	22 108
• entre un et cinq ans	5 605	52 107
• à plus de cinq ans	38	42 948
Contrats d'énergie	3 222	
Contrats de sous-traitance	5 048	
Autres	2 232	1 983

En milliers d'euros	2018	2017
Engagements reçus	836 658	853 160
Engagements hors bilan donnés liés 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	16 658	33 160
Garanties financières reçues	14 752	24 721
Autres	1 906	8 439

Les garanties financières données correspondent à deux garanties données par Fromageries Bel d'un montant total de 10,6 millions d'euros pour couvrir un *Credit Facility Agreement* en faveur des deux filiales ukrainiennes consolidées.

En 2018, Fromageries Bel SA a renouvelé l'accord avec l'association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO) initialement signé en décembre 2017, qui prévoit :

- la garantie d'un prix de référence moyen annuel pour toute l'année 2019 pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO, fixé à 350 euros pour 1000 litres ;
- le déploiement par l'ensemble des producteurs de l' APBO de pratiques 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 15€ les 1000 litres.

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.

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 2018. 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. Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées.

NOTE 8 Parties liées**8.1** Avantages aux dirigeants

(en milliers d'euros)	2018	2017
Rémunérations et avantages en nature	5 550	5 677
Jetons de présence	164	207
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	5 714	5 884
Actions gratuites	-	1 220
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	-	1 220

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif.

8.2 Relations avec les parties liées

(en milliers d'euros)	2018	2017
Montant des transactions	15 524	24 199
dont Unibel	6 567	6 467
dont autres sociétés non consolidées	8 957	17 732
Créances associées	99	120
Dettes et comptes courants associés	90 745	83 746
dont Unibel	88 361	80 493
dont autres sociétés non consolidées	2 384	3 253
Titres Unibel	144 317	174 775

Au 31 décembre 2018, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,6 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 9 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Fromageries Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 88,4 millions d'euros en compte courant, contre 80,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2018, pour un montant de 144,3 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	2018		2017	
		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	74,42	68,06	74,80
MBMA Holding SAS	France	68,06	74,42	68,06	74,80
MBMA SAS	France	68,06	74,42	68,06	74,80
Mont Blanc SAS	France	68,06	74,42	68,06	74,80
Materne SAS	France	68,06	74,42	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
Queijo Bel Brasil	Brésil	-	-	95,00	95,00
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne Canada	Canada	68,06	74,42	68,06	74,80
Bei Lao Zi (Shanghai) Food Trading co	Chine	100,00	100,00	-	-
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	100,00	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
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	74,42	68,06	74,80
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products company	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

Sociétés	Pays	2018		2017	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
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	100,00	100,00	96,92	96,92
Bel Shostka Service	Ukraine	100,00	100,00	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

NOTE 11

Honoraires des Commissaires aux comptes et membres de leur réseau

(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	268	208	58 %	56 %	273	213	52 %	53 %
Filiales intégrées globalement	122	123	26 %	33 %	176	158	34 %	39 %
SOUS-TOTAL	390	331	84 %	89 %	449	371	86 %	93 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	72	40	15 %	11 %	33	29	6 %	7 %
Filiales intégrées globalement	2	0	0 %	0 %	40	0	8 %	0 %
SOUS-TOTAL	74	40	16 %	11 %	73	29	14 %	7 %
TOTAL	464	370	100 %	100 %	522	399	100 %	100 %

La vérification des informations RSE par mission d'organisme tiers indépendant portant sur la déclaration de performance extra-financière. Les services autres que la certification des comptes recouvrent principalement les attestations concernant les covenants et les subventions, ainsi que la mission d'organisme tiers indépendant portant sur la déclaration de performance extra-financière.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Fromageries Bel,

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 2018 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.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 « Principes, règles et méthodes comptables – Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 mais appliqués par anticipation » qui expose le changement de méthode comptable résultant de l'application par anticipation de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

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 consolidés pris isolément.

APPLICATION DE LA NORME IFRS 16**NOTE « NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS DONT L'APPLICATION EST NON OBLIGATOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2018 MAIS APPLIQUÉ PAR ANTICIPATION »****NOTE 1.1 « IFRS 16 : CONTRATS DE LOCATION »**

Risque identifié	Notre réponse
Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 par anticipation au 1^{er} janvier 2018. Les principaux retraitements mis en œuvre concernent l'activation de droits d'usage relatifs à des contrats de location simple de bureaux, d'entrepôts et de véhicules. Le Groupe a décidé d'opter pour la méthode de transition rétrospective simplifiée qui consiste à ne pas retraiter les données antérieures. Au 31 décembre 2018, la valeur nette au bilan consolidé des actifs de droit d'usage ainsi comptabilisée s'élève à 99,1 M€. La dette totale enregistrée en contrepartie représente 100,6 M€. Ce sujet constitue un point clé de l'audit en raison : • de l'impact sur la dette du Groupe ; • du travail de recensement des contrats ; • de la détermination des différentes hypothèses de calcul.	Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par le Groupe afin de déterminer les impacts de l'application de cette nouvelle norme sur les comptes. Nous avons réalisé les procédures suivantes, afin d'apprécier si la norme IFRS 16 a été correctement appliquée : • analyser la méthodologie utilisée lors de la première application de la norme et les travaux conduits par le cabinet externe accompagnant le Groupe ; • vérifier l'exhaustivité des contrats, ainsi que l'exactitude des informations y afférentes, inclus dans le champ d'application d'IFRS 16 avec l'aide de nos réseaux respectifs et sur les principaux composants ; • apprécier les hypothèses retenues, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation en particulier sur les taux d'actualisation des flux de loyers et la durée des engagements ; • effectuer notre propre évaluation du droit d'usage pour les contrats significatifs pour corroborer les calculs réalisés par la Société.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION**NOTE 4.1 « ÉCARTS D'ACQUISITION »****NOTE 1.5 « AUTRES RÈGLES ET PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS »**

Risque identifié	Notre réponse
Les écarts d'acquisition représentent 796 M€ au 31 décembre 2018. 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 : • 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. En conséquence, une variation dans ces hypothèses est susceptible de modifier la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition. Nous avons donc considéré que les tests de dépréciation des écarts d'acquisition constituaient un point clé de l'audit.	Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de pertes de valeur réalisés par le Groupe. Nous avons réalisé les procédures suivantes, sur les tests de dépréciation de chacune des UGT : • 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.

ÉVALUATION DES RISQUES ET LITIGES ET AUTRES PROVISIONS**NOTE « PROVISIONS » AU SEIN DU § 1.5 « AUTRES RÈGLES ET PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS »****NOTE 4.10 « PROVISIONS »**

Risque identifié	Notre réponse
Le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, arbitrales et litiges dans le cadre de l'exercice normal de son activité. L'issue de ces procédures, demandes et/ou actions en justice et les positions prises par le Groupe sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses, d'appréciations ou d'estimations de la direction. L'évaluation de ces risques par la direction a conduit le Groupe à comptabiliser des provisions à hauteur de 46,4 M€ au 31 décembre 2018 (contre 25,2 M€ au 31 décembre 2017) dont 19,7 M€ liés à une provision pour restructuration constituée au cours de l'exercice. Ce sujet constitue un point clé de l'audit en raison : • de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées ; • du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction ; • et, par conséquent, du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.	Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et recenser l'ensemble des risques. Nous avons pris connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe et avons discuté du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel, avec la direction de la Société et de ses filiales. Nous avons obtenu et testé les éléments justifiant de la constatation ou, au contraire de l'absence de constatation d'une provision, notamment les échanges entre le Groupe, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges. Nous avons aussi interrogé directement les avocats du Groupe afin de confirmer notre compréhension des litiges clos ou en cours ainsi que des niveaux de revendications afin d'apprécier l'adéquation du montant des provisions constatées. Nous avons réalisé les procédures suivantes afin d'apprécier l'estimation de la provision pour restructuration ainsi que le bien-fondé de son rattachement à l'exercice 2018 : • apprécier les hypothèses de départs retenues par rapport au projet de réorganisation du siège et à la population éligible ; • revoir le calcul de l'estimation des coûts des départs, en fonction notamment de la typologie des principaux motifs de départs considérés ; • vérifier le fait générateur de la provision au regard des procédures d'information et de consultation des organisations syndicales représentatives de la Société.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires, 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 2018, Deloitte & Associés était dans la 27^e année de sa mission sans interruption, compte tenu des

acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 9^e 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, 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 entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

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 2018

Comptes de résultats comparés au 31 décembre 2018

En milliers d'euros	Notes	2018	2017
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		114 114	114 499
Production vendue			
• ventes		1 161 448	1 162 174
• travaux			
• prestations de services			
• produits des activités annexes		38 627	41 176
TOTAL PRODUCTION VENDUE		1 200 075	1 203 350
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 711 904)	3	1 314 188	1 317 849
Production stockée			
• en-cours de production de biens			
• en-cours de production de services		273	(1 565)
• produits		867	14 263
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		1 140	12 698
Production immobilisée		3 266	5 568
Subventions d'exploitation		72	20
Reprises sur provisions (et amortissements)		2 209	3 226
Transferts de charges	4	35 461	22 758
Autres produits		74 402	98 776
TOTAL I		1 430 738	1 460 895
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
• achats de marchandises		72 175	71 063
• variation des stocks de marchandises		(322)	10 756
Total coût d'achat marchandises vendues		71 853	81 819
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
• achats stockés d'approvisionnements			
<i>matières premières</i>		0	6
<i>autres approvisionnements</i>		(2 180)	2 077
• variation des stocks d'approvisionnements		(122)	(43)
• achats de sous-traitance		780 162	761 267
• achats non stockés de matières et fournitures		2 593	1 947
• services extérieurs			
<i>personnel extérieur</i>	5	7 839	13 125
<i>loyers en crédit bail</i>			
<i>autres</i>		418 011	452 295
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 206 303	1 230 674

En milliers d'euros	Notes	2018	2017
Impôts, taxes et versements assimilés			
• sur rémunérations		3 549	3 555
• autres		8 987	8 781
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		12 536	12 336
Charges de personnel			
• salaires et traitements		80 569	79 051
• charges sociales		34 526	33 890
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	115 095	112 941
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• sur immobilisations : dotations aux amortissements		10 160	10 850
• sur immobilisations : dotations aux provisions		0	38
• sur actif circulant : dotations aux provisions		229	68
• pour risques et charges : dotations aux provisions		1 415	1 873
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		11 804	12 829
Autres charges		13 561	11 976
TOTAL II		1 431 152	1 462 575
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		(414)	(1 680)
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		130 793	145 343
D'autres valeurs mobilières et créances de l'Actif immobilisé		0	1
Autres intérêts et produits assimilés		2 073	1 035
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		465	14 697
Différences positives de change		52 512	65 623
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		55	308
TOTAL V		185 898	227 007
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		3 133	754
Intérêts et charges assimilées		26 750	29 129
Différences négatives de change		49 727	63 373
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement		95	87
TOTAL VI		79 705	93 343
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	6	106 193	133 664
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I-II+III-IV+V-VI)		105 779	131 985

En milliers d'euros	Notes	2018	2017
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		556	1 238
Sur opérations en capital			
• produits des cessions d'éléments d'actif		15 807	938
• subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice		101	212
• autres		3	2
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		15 911	1 152
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		9 519	7 566
TOTAL VII		25 986	9 956
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		17 695	5 737
Sur opérations en capital			
• valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		2 145	1 004
• autres			600
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		2 145	1 604
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• dotations aux provisions réglementées		4 431	10 568
• dotations aux amortissements et aux autres provisions		19 225	6 623
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		23 656	17 191
TOTAL VIII		43 496	24 532
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	7	(17 510)	(14 576)
Participation des salariés aux résultats (IX)		2 053	2 246
Impôts sur les bénéfices (X)	8	(6 015)	(18 239)
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII) (XI)		1 642 622	1 697 858
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X) (XII)		1 550 391	1 564 456
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		92 231	133 402

Bilans comparés au 31 décembre 2018

Actif

		2018			2017
En milliers d'euros	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques					
procédés, logiciels, droits et valeurs similaires		91 365	76 032	15 333	14 039
Fonds commercial ⁽¹⁾		221 533		221 533	221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		11 567		11 567	12 288
		324 465	76 032	248 433	247 860
Immobilisations corporelles					
Terrains		745	546	199	265
Compte d'ordre					
Constructions		25 709	11 828	13 881	13 977
Installations techniques, matériel et outillage industriels		49 377	36 356	13 021	12 694
Autres		7 143	4 378	2 765	2 996
Immobilisations corporelles en cours		1 391		1 391	4 011
Avances et acomptes					13
		84 365	53 108	31 257	33 956
Immobilisations financières ⁽²⁾					
Participations		1 200 187	17 749	1 182 438	1 183 903
Créances rattachées à des participations		654 357	796	653 561	673 224
Autres titres immobilisés		5 141	1 180	3 961	5 141
Prêts		6 441	1	6 440	6 434
Autres		24 617		24 617	22 046
		1 890 743	19 726	1 871 017	1 890 748
TOTAL I	9	2 299 573	148 866	2 150 707	2 172 564
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et en-cours					
Matières premières et autres approvisionnements		1 133	121	1 012	1 076
En-cours de production (biens et services)		1 258		1 258	979
Produits intermédiaires et finis		18 640	90	18 550	17 592
Marchandises		2 175	18	2 157	1 884
		23 206	229	22 977	21 531
Avances et acomptes versés sur commandes		307		307	251
Créances d'exploitation ⁽³⁾					
Créances clients et comptes rattachés		153 350	968	152 382	198 443
Autres		1021 864		21 864	30 188
		175 214	968	174 246	228 631

En milliers d'euros	Notes	2018			2017
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Créances diverses ⁽³⁾	11	132 927	67	132 860	82 997
Capital souscrit, appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement	12	90 910		90 910	157 614
Instruments de trésorerie	13	7 668		7 668	24 723
Disponibilités		198 482		198 482	250 674
Charges constatées d'avance et compte d'attente ⁽³⁾	14	4 456		4 456	4 354
TOTAL II		633 170	1 264	631 906	770 775
Charges à répartir sur plusieurs exercices III					
Primes de remboursement des emprunts IV		2 163		2 163	2 571
Écarts de conversion Actif V	15	3 242		3 242	13 015
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		2 938 148	150 130	2 788 018	2 958 925
(1) Dont droit au bail					
(2) Dont à moins d'un an (brut)				655 088	674 402
(3) Dont à plus d'un an (brut)				61	472

PASSIF

En milliers d'euros	Notes	2018	2017
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		54	56
Réserves :			
• Réserve légale		1 099	1 099
• Réserves réglementées		168	168
• Autres		487 657	487 657
Report à nouveau		462 310	376 427
Résultat de l'exercice		92 231	133 402
Subventions d'investissement		315	416
Provisions réglementées	18	37 662	40 989
TOTAL I	19	1 113 910	1 072 628
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		10 335	10 296
Provisions pour charges		22 174	3 290
TOTAL II	20	32 509	13 586
DETTES ⁽¹⁾			
Dettes financières			
• Emprunts obligataires convertibles			
• Autres emprunts obligataires	21	645 439	665 457
• Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	22	131 684	237 858
• Emprunts et dettes financières divers	23	186 534	300 710
		963 657	1 204 025
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS		81	96
Dettes d'exploitation			
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés		174 385	223 691
• Dettes fiscales et sociales		39 378	39 587
• Autres	24	23 802	31 795
		237 565	295 073
Dettes diverses			
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		3 270	3 938
• Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
• Autres	25	424 190	333 618
		427 460	337 556
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	13	5 264	5 223
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE	26	398	16 968
TOTAL III		1 634 426	1 858 941
Écarts de conversion Passif IV	15	7 173	13 770
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		2 788 018	2 958 925
(1) Dont à plus d'un an		689 952	956 073
Dont à moins d'un an		939 209	880 677
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		1 573	356

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	183	NOTE 18	Provisions réglementées	196
NOTE 2	Faits marquants	186	NOTE 19	Variation des capitaux propres	197
NOTE 3	Chiffre d'affaires	187	NOTE 20	Provisions pour risques et charges	197
NOTE 4	Transferts de charges	187	NOTE 21	Autres emprunts obligataires	198
NOTE 5	Rémunérations et effectifs	187	NOTE 22	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	198
NOTE 6	Résultat financier	188	NOTE 23	Emprunts et dettes financières divers	198
NOTE 7	Résultat exceptionnel	189	NOTE 24	Autres dettes d'exploitation	198
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	189	NOTE 25	Autres dettes diverses	199
NOTE 9	Actif immobilisé	191	NOTE 26	Produits constatés d'avance et compte d'attente	199
NOTE 10	Autres créances d'exploitation	192	NOTE 27	Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	199
NOTE 11	Créances diverses	192	NOTE 28	Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	200
NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	193	NOTE 29	Engagements financiers	201
NOTE 13	Instruments de trésorerie	193	NOTE 30	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	207
NOTE 14	Charges constatées d'avance	194	NOTE 31	Événements postérieurs à la clôture	207
NOTE 15	Écarts de conversion	194			
NOTE 16	Provisions pour dépréciation	195			
NOTE 17	Capital	196			

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 S.A. 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.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Fromageries Bel S.A., la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

Tous les financements de Fromageries Bel S.A. 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 S.A. 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 S.A. 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'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

NOTE 2

Faits marquants

Exercice 2018

Dans un environnement de marché particulièrement exigeant, le Groupe Bel fait face à d'importants défis pour sauvegarder sa compétitivité, en particulier en France.

Dans ce contexte, le Groupe Bel a annoncé le 20 septembre 2018 un projet de nouvelle organisation emportant une réduction

des effectifs notamment au sein du siège social de Suresnes dans le cadre d'un plan de départ volontaire.

Les coûts liés à la mise en œuvre du plan de transformation en France, estimés à date à 19 millions d'euros, ont été provisionnés dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2018.

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)	2018	2017
France	602 284	614 046
Autres pays d'Europe	336 413	324 679
Reste du monde	375 491	379 124
TOTAL	1 314 188	1 317 849

Le chiffre d'affaires est en baisse de 0,28 % (baisse de 4,86 % en 2017) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables – chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice –, il enregistre une augmentation de 0,93 % (diminution de 4,64 % en 2017).

NOTE 4 Transferts de charges

Les transferts de charges d'un montant global de 35 461 milliers, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 15 534 milliers d'euros, de frais liés aux personnels et expatriés pour

7 100 milliers d'euros ainsi que de frais non affectables pour 8 327 milliers d'euros.

NOTE 5 Rémunérations et effectifs**RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

(en milliers d'euros)	2018	2017
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	188	211

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel, ces coûts sont refacturés à FBSA et s'élèvent pour l'année 2018 à 4 272 milliers d'euros.

EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'Entreprise	
	2018	2017	2018	2017
Cadres	663	652	1	0
Agents de maîtrise et techniciens	284	294	4	5
Employés	73	78	2	2
Ouvriers	0	0	0	0
TOTAL	1 020	1 024	7	7

CICE

Un produit de CICE d'un montant de 738 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)	2018	2017
Dividendes	95 159	111 071
Revenus des créances rattachées à participation ⁽¹⁾	35 635	34 272
Autres revenus		1
Produits de cession de valeurs mobilières	(41)	221
Provisions (et reprises) pour risques de change	(1 045)	1 026
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres	(1 215)	10 947
Produits/charges d'intérêt	(25 085)	(26 124)
Gains/Pertes de change	2 785	2 250
TOTAL	106 193	133 664

(1) Revenus des créances rattachées à participation des entités du groupe MOM.

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Les provisions réglementées	3 327	(3 809)
Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(27 671)	(9 347)
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	13 662	(66)
Les indemnités départs	(7 181)	(1 174)
Les autres produits exceptionnels	252	208
Le mali sur rachat d'actions attribuées au personnel		(600)
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	101	212
TOTAL	(17 510)	(14 576)

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

Impôt exigible de l'exercice qui concerne (en milliers d'euros)	2018		2017	
	Base	Montant	Base	Montant
Résultat courant	103 725	(2 643)	129 738	(16 159)
Résultat exceptionnel	(17 510)	(3 562)	(14 576)	(3 017)
Incidence du régime de l'intégration fiscale		189		937
TOTAL		(6 016)		(18 239)

INCIDENCES DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS FUTURS

Bases d'impôt	Solde 31/12/2018	Variation année 2018	Solde 31/12/2017
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	35 954	(3 325)	39 279
Réévaluation	1 776	(1)	1 777
Instruments financiers	941	1 379	(438)
Autres différences temporaires	452	85	367
TOTAL 1	39 123	(1 862)	40 985
ALLÈGEMENT EN BASE			
Avantages au personnel	16 481	(1 968)	18 449
Actualisation des dépôts et cautionnements	2 210	(46)	2 256
Différence d'évaluation des stocks	1 582	1 516	66
Provision pour risques et charges	19 260	19 165	95
Charges non déductibles	1 976	(201)	2 177
Participation des salariés	2 153	(108)	2 261
Provision pour dépréciation d'actif	1 653	(15)	1 668
Location financement	541	541	0
Autres différences temporaires	5 559	(901)	6 460
TOTAL 2	51 415	17 983	33 432
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	(12 292)	(19 845)	7 553
ACCROISSEMENT/ALLÈGEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	(4 555)	(7 156)	2 277

Taux effectif d'impôt 2017 = 39,43 %.

Taux effectif d'impôt 2018 = 34,43 %.

En 2018, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de 3,3 %, soit 34,43 %. Cependant dans le cadre du projet de réduction progressive du taux d'impôt sur les sociétés, un taux de 28 % est appliqué sur le bénéfice allant jusqu'à 500 000 euros.

NOTE 9 Actif immobilisé**Exercice 2018****ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ**

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Transferts	Valeur brute au 31/12/2018
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	84 960	2 929		3 476	91 365
Fonds commercial	221 533				221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	12 288	6 503	4 007	(3 217)	11 567
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	25 179	956	568	887	26 454
Installations techniques, matériels et outillages	46 591	483	117	2 420	49 377
Autres	7 451	461	928	159	7 143
Immobilisations corporelles en cours	4 025	1 091		(3 725)	1 391
Avances et acomptes	13		13		0
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations	1 201 616	329	1 758		1 200 187
Autres	707 642	67 177	84 263		690 556
TOTAL	2 311 298	79 929	91 654		2 299 573

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2018
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	70 921	5 111		76 032
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	10 936	1 765	296	12 405
Installations techniques, matériels et outillages	33 813	2 541	29	36 325
Autres	4 455	743	820	4 378
TOTAL	120 126	10 160	1 145	129 140

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 5 991 milliers d'euros.

Immobilisations corporelles

La variation de ce poste de + 1 106 milliers d'euros porte principalement sur la refonte de la Maison de La Vache qui rit et l'acquisition de matériel pour les Centres de Recherche.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations a diminué de 1 428 milliers d'euros en 2018 (voir tableau des filiales et des participations).

Cette évolution résulte de : (en milliers d'euros)

- la réduction de capital de BBE for Cheese Production 1 708
- l'annulation des titres de MVQR Gestion suite à la TUP 50
- l'augmentation de capital ATAD 330

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	7 809
• Bel Tunisie Distribution	796
• Bel Rouzane Company	112
• Newton holding	417 033
• M.B.M.A.	135 000
• Materne North America	92 021

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100 % depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 84 962 actions propres pour une valeur de 23 320 milliers d'euros ; pour rappel, nous détenions 80 197 actions propres au 31 décembre 2017 pour une valeur de 20 970 milliers d'euros.

NOTE 10 Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Fournisseurs et comptes rattachés	7 307	13 297
TVA	14 270	16 144
dont remboursement de crédits de TVA demandés	2 645	2 824
Autres	287	747
TOTAL	21 864	30 188

NOTE 11 Créances diverses

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Créance d'IS	13 084	28 080
Comptes courant	113 385	51 945
Comptes d'intégration fiscale	933	681
Autres	5 525	3 291
TOTAL	132 927	83 997

Au 31 décembre 2018, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Fromageries Bel Production France	43 952	25 750
Fromageries Boursin SAS		2 790
ATAD		49
Bel Canada	11 973	
Bel UK	3	2
Bel Tunisie mktg	5	6
Bel Italia	4 773	1 556
Bel Polska	1	7 474
Bel Côte d'Ivoire	2 100	507
Bel Portugal		
Bel Japon	12 227	4 394
Quesos Bel Mexico		
Bel Suisse	660	
Bel Australia		
MOM		
MBMA	9 853	7 677
Mont Blanc	9 537	
Materne North America	8 448	1 704
Materne	9 851	35
Autres (inférieures à 1 millier d'euros)	1	1
TOTAL	113 384	51 945

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 933 milliers d'euros (681 milliers d'euros en 2017).

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 90 910 milliers d'euros (157 614 milliers d'euros en 2017).

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 2 190 milliers d'euros (2 877 milliers d'euros en 2017) et le *Financier* pour 2 266 milliers d'euros (1 477 milliers d'euros en 2017).

NOTE 15 Écarts de conversion**EXERCICE 2018**

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change*
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	2 328	2 328	
• sur créances	506	130	376
• sur instrument de trésorerie	1		1
• sur dettes financières	192	192	
• sur dettes	215	47	168
TOTAL	3 242	2 697	545
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières			
• sur créances	98	60	
• sur instrument de trésorerie	2	2	
• sur dettes financières	6 833	2 520	
• sur dettes	240	220	
TOTAL	7 173	2 802	

* Sur écarts de conversion uniquement.

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.

NOTE 16 Provisions pour dépréciation**EXERCICE 2018**

(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	100		68	32
Immobilisations financières	18 510	1 215		19 725
Stocks et en-cours	85	220	76	229
Clients	1 090	10	132	968
Créances diverses	1 000		934	66
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	22 422	1 445	1 210	22 657
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		230	276	
<i>financières</i>		1 215		
<i>exceptionnelles</i>			934	

La reprise de provision de 934 milliers d'euros concerne la créance sur retenues à la source avec notre filiale Bel Égypte (provision utilisée). La dotation sur immobilisations financières est principalement constituée de la provision pour dépréciation des titres CAPAGRO (1 179 milliers d'euros).

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.

NOTE 17 Capital

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euro dont 84 962 étaient détenues par l'Entreprise à la date du 31 décembre 2018 donnant droit à 13 394 174 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 2018, on dénombre 6 606 801 droits de vote double exerçables en assemblée.

NOTE 18 Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

EXERCICE 2018

(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	39 279	4 431	7 756	35 954
Provision spéciale de réévaluation*	3		2	1
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
TOTAL	40 989	4 431	7 758	37 662

* Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

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.

NOTE 19 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	
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
Écarts de réévaluation	(3)
Dividendes (AG mixte du 14 mai 2018)	(48 106)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	587
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(101)
Provisions réglementées	(3 326)
Résultat de l'exercice	92 231
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	1 113 910

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	8 474	1	18	810	7 647
Pertes de change	465	1 510	465		1 510
Restructuration		19 224			19 224
Retenues à la source	1 356	1 178	1 356		1 178
Plan d'action gratuite	2 344	150		302	2 192
Autres	947	87	185	91	758
TOTAL	13 586	22 150	2 024	1 203	32 509
Dont dotations et reprises :					
<i>d'exploitation</i>		1 415	1 541	393	
<i>financières</i>		1 510	465		
<i>exceptionnelles</i>		19 225	18	810	

Les principales reprises de l'exercice non utilisées concernent, pour l'essentiel, des provisions pour litiges de personnel.

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).

Également en 2017, deux lignes avaient été reclassées en court terme, 5 000 milliers d'euros et 7 500 milliers de dollars (5 767 milliers d'euros), dont l'échéance était au 28-06-18.

En 2018, deux remboursements ont été effectués sur l'emprunt en euros : le premier en mars d'un montant de 50 000 milliers d'euros, le second de même montant en décembre. Il s'agit de remboursements par anticipation dont l'échéance était en 2 023.

Une ligne de 5 000 milliers de dollars a été reclassée en court terme (4 701 milliers d'euros), dont l'échéance est au 30-09-2019.

L'évolution favorable du dollar a réduit la dette pour un montant de 6 358 milliers d'euros.

Les intérêts courus non échus des emprunts obligataires sont de 774 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 Espana pour un montant de 125 776 milliers d'euros – intérêts courus inclus (121 888 milliers d'euros en 2017), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 1 132 milliers d'euros – intérêts courus inclus (16 711 milliers d'euros en 2017), ainsi que du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 4 367 milliers d'euros (40 000 milliers d'euros en 2017), et du fonds de

participation des salariés aux résultats pour un montant de 4 807 milliers d'euros - intérêts courus inclus (5 945 milliers d'euros en 2017).

Également en 2018, il y a eu émission de 5 Negotiable European Medium Term Notes (NEU MTN) pour un total de 50 millions d'euros, à échéance comprise entre 2021 et 2023, sur un programme de 200 millions d'euros.

NOTE 24 Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 23 803 milliers d'euros (31 795 milliers d'euros en 2017) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 Autres dettes diverses

(en milliers d'euros)	2018	2017
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	408 007	325 110
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	6 948	4 051
Dettes provisionnées pour participation des salariés aux résultats	2 158	2 265
Autres	7 077	2 192
TOTAL	424 190	333 618

NOTE 26 Produits constatés d'avance et compte d'attente

Les produits constatés d'avance concernent l'*Exploitation* pour 36 milliers d'euros (2 milliers en 2017) et le *Financier* pour 362 milliers d'euros (16 966 milliers en 2017).

NOTE 27 Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en milliers d'euros)	2018	2017
Résultat net de l'exercice	92 231	133 402
Impôts sur les bénéfices	(6 015)	(18 239)
Résultat avant impôts	86 216	115 163
Variation des provisions réglementées	(3 327)	3 809
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	82 889	118 972

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)	2018	2017
Créances clients et comptes rattachés	2 944	4 155
Autres créances d'exploitation	15 188	23 649
Créances diverses		0
Disponibilités	55	27
TOTAL	18 187	27 831

CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	2018	2017
Emprunts obligataires	5 439	5 458
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	774	866
Emprunts et dettes financières divers	7 869	4 011
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	78 270	77 600
Dettes fiscales et sociales	33 143	34 008
Autres dettes d'exploitation	22 464	24 349
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	41	183
Autres dettes diverses	4 900	762
TOTAL	152 900	147 237

CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

(en milliers d'euros)	2018	2017
Créances clients et comptes rattachés	380	445
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)	2018	2017
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Cautions bancaires	206	2 026
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzane et Bel Australia)	443	655
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...	4	1 789
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 29.1 ci-dessous)	16 482	18 450
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine et Bel Shostka Service)	10 564	10 127
TOTAL	27 699	33 047
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. Note 29.2 ci-dessous)	820 000	820 000
Cautions s/créances clients Export	6 867	15 782
Garantie de bonne exécution de contrat		
TOTAL	826 867	835 782
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVISES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières (cf. Note 29.3 ci-dessous)	59 256	62 317
• à moins d'un an 6 584		
• de un à cinq ans 26 336		
• supérieur à cinq ans 26 336		
Locations mobilières	4 729	1 443
• à moins d'un an 1 916		
• de un à cinq ans 2 813		
• supérieur à cinq ans		
Commandes d'immobilisations	1 463	2 035
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 29.4 ci-dessous)	1 421	1 221
TOTAL	66 869	67 016

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 :
 - 2018 : 1,7 % nominal dont inflation de 1,8 %,
 - 2017 : 1,7 % nominal dont inflation de 1,8 %.

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

Poursuivant sa politique de diversification de ses sources de financement, le Groupe a réalisé les opérations suivantes au cours de l'exercice 2018 :

- remboursement par anticipation 100 millions d'euros sur un *term loan* de maturité initiale 2023 ;
- remboursement de 5 millions d'euros et 7,5 millions de dollars d'emprunts *Schuldschein*, ainsi que 20 millions d'emprunt obligataire type Euro PP, arrivés à échéance ;
- remboursement de la totalité de ses billets de trésorerie en euros, dont l'encours s'élevait à 40 millions d'euros au 31 décembre 2017, et l'émission de billets de trésorerie en dollars pour un encours de 5 millions de dollars au 31 décembre 2018 ;
- émission de 5 *Negotiable European Medium Term Notes* (NEU MTN) pour un total de 50 millions d'euros, à échéance comprise entre 2021 et 2023, sur un programme de 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées de 520 millions d'euros d'une part et de 300 millions d'euros d'autre part. La maturité de ces lignes a été étendue de 2022 à 2023. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 5 millions de dollars ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 50 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, de 140 millions d'euros maturité décembre 2019 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- un *term loan* amortissable de 100 millions d'euros de dollars à maturité 2023 ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein*, comportant 42 millions d'euros à maturité comprise entre 2020 et 2023.

La société Fromageries Bel SA s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué, 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. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2018, ce ratio s'élève à 2,07 contre 1,92 au 31 décembre 2017.

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.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires.

29.2.3 Gestion du risque de change

La société Fromageries Bel SA, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Fromageries Bel SA est exposée 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).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le Département Trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. La Trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

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 2018, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2020. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2018 et 2019 sont attendus sur 2019 et impacteront les résultats des exercices 2019.

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 2018, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change						
1 - TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES						
Achat à terme	EUR GBP		25 750	147	18 500	69
Vente à terme	EUR PLN		30 500	71	33 000	829
Achat à terme	EUR USD		78 211	(2 213)	92 541	3 304
Achat à terme	Autres		47 848	(239)	49 052	1 386
Vente à terme	Autres		2 195	(41)	1 900	(162)
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			(2 275)		5 426	
2 - OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES						
Achat de <i>call</i>	EUR GBP		54 600	1 083	71 000	1 080
Vente de <i>put</i>	EUR GBP		32 050	(371)	49 600	(421)
Achat de <i>put</i>	EUR PLN		39 000	373	36 000	1 003
Vente de <i>call</i>	EUR PLN		21 000	(137)	25 750	(138)
Achat de <i>call</i>	EUR USD		155 645	402	137 263	7 522
Vente de <i>put</i>	EUR USD		57 323	(2 726)	95 345	(226)
Achat de <i>call</i>	Autres		64 268	756	59 081	2 051
Vente de <i>put</i>	Autres		32 791	(519)	33 784	(227)
OPTIONS SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			(1 139)		10 644	
3 - TERMES MIS EN PLACE AVEC LES FILIALES DU GROUPE						
Achat à terme	EUR USD	Bel Brands USA	5 620	(207)	4 800	245
Vente à terme	EUR USD	Bel Brands USA	6 020	222	6 944	(355)
Achat à terme	EUR CAD	Bel Canada	1 700	58	-	-
Vente à terme	EUR CAD	Bel Canada	3 584	(122)	2 122	(22)
Vente à terme	USD CAD	Bel Canada	122	(9)	528	22
Achat à terme	EUR JPY	Bel Japon	1 000	(25)	-	-
Vente à terme	EUR JPY	Bel Japon	7 159	177	5 076	(567)
Achat à terme	DKK EUR	Bel Nordics	538	(2)	764	1
Achat à terme	NOK EUR	Bel Nordics	845	(43)	281	(13)
Vente à terme	NOK EUR	Bel Nordics	602	31	-	-
Vente à terme	EUR SEK	Bel Nordics	993	(68)	523	(16)
Achat à terme	EUR PLN	Bel Polska	1 468	14	10 498	(391)
Achat à terme	EUR CHF	Bel Suisse	536	3	-	-
Vente à terme	EUR CHF	Bel Suisse	536	(3)	1 286	(77)
Vente à terme	EUR CZK	Bel Syry Cesko	2 274	43	1 999	134
Achat à terme	EUR CZK	Bel Syry Cesko	1 700	(32)	-	-
Vente à terme	EUR GBP	Bel Uk	9 137	251	6 817	(61)
Achat à terme	EUR USD	Bel USA	-	-	300	15
Vente à terme	EUR USD	Bel USA	1 587	58	702	(36)
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			346		(1 121)	

Type d'opérations (en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
4 - TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS						
Achat à terme	EUR GBP				1 500	(52)
Achat à terme	EUR USD		8 404	(301)	-	-
Vente à terme	Autres		4 635	156	-	-
TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS			(145)		(52)	
5 - OPTIONS DE CHANGE VENANT COUVRIR DES DVIDENDES FUTURS						
Vente de <i>put</i>	EUR USD		8 214	(459)	-	-
Achat de <i>call</i>	EUR USD		15 534	2	-	-
OPTIONS DE CHANGE VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS			(457)		-	
6 - OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS						
Swap vendeur à terme	EUR GBP		7 738	86	10 127	15
Swap acheteur à terme	EUR PLN		-	-	7 717	(31)
Swap vendeur à terme	EUR PLN		2 564	(8)	-	-
Swap vendeur à terme	EUR USD		53 785	(155)	65 343	(389)
Swap vendeur à terme	Autres		263	2	7 312	(5)
Swap acheteur à terme	Autres		25 132	(14)	4 275	11
OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS			(89)		(399)	
7 - AUTRES OPÉRATIONS						
Vente de <i>call</i>	EUR GBP		4 000	(52)	11 500	(44)
Vente de <i>call</i>	EUR USD		3 906	(6)	8 000	(66)
Vente de <i>call</i>	Autres		978	(16)	3 126	(20)
AUTRES OPÉRATIONS			(74)		(130)	

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.

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 2018 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2018 et encaissé sur 2019.

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.

Au 31 décembre 2018, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2019 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 75 % 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.

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 2018, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

		Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
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	50 000	(457)	100 000	(236)
Swap payeur taux fixe	EUR	10 000	46	-	-
Swap emprunteur taux fixe	USD	87 336	2 498	83 382	1 713
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX		2 087		1 477	

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts de Fromageries Bel SA.

(en millions)		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Swaps de taux	EUR	60	57,5	52,5	45	35	-
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 2018.

29.2.6 Gestion du risque de matières premières

Au cours de l'exercice 2018, Fromageries Bel SA a mis en place pour le compte de sa filiale française FBPF, quelques contrats de couvertures pour ses achats de beurre, sur l'European Energy Exchange.

Au 31 décembre 2018, Fromageries Bel SA avait les positions suivantes :

Type d'opérations	Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)	Nombre de contrats	Valeur de marché (en milliers d'euros)
EEX Cash Settled Butter				
Achat de <i>forward</i>	600	17	-	-
TOTAL EEX CASH SETTLED BUTTER		17		-
TOTAL FRANCE		17		-

29.2.7 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2018, 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 9 prochaines années pour un montant global de 59 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 2 192 milliers d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en milliers d'euros)	Plan 2018 <i>cash</i>	Plan 2018 actions	Plan 2017 <i>cash</i>	Plan 2017 actions	Plan 2016 <i>cash</i>	Plan 2016 actions	TOTAL
Nombre d'actions attribuées à l'origine*	3 757	8 809	3 514	8 241	2 792	6 717	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	71	71	36	36	43,8	43,8	
Nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2018	2 311	5 414	1 009	2 308	465	2 230	
Valeur de l'action en euros	493,03	183,99	527,00	183,99	467,00	183,99	
Montant en charges en 2017			828	519	109	(69)	1 387
Montant en charges en 2018	782	535	(345)	(207)	(395)	(272)	398

* Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2016 de FBSA pour un montant de - 86 milliers d'euros représentant 591 actions, la provision relative au plan cash 2017 de FBSA pour un montant de 53 milliers d'euros représentant 985 actions, et la provision relative au plan cash 2018 de FBSA pour un montant de 238 milliers d'euros représentant 1 217 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.

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES AU 31/12/2018

Rubriques et postes (en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		à 1 an au +	à + de 1 an ⁽⁵⁾
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	654 357	654 357	
Prêts ⁽¹⁾	6 441	322	6 119
Autres	29 758	982	28 776
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	153 350	153 350	
Autres	155 098	155 098	
Charges constatées d'avance	4 456	4 395	61
TOTAL	1 003 460	968 504	34 956
DETTES			
Autres emprunts obligataires ⁽²⁾	645 439	145 439	500 000
Emprunts ⁽²⁾ et dettes auprès des établissements de crédit ⁽³⁾	131 684	6 714	124 970
Emprunts et dettes financières divers ^{(2) (4)}	186 534	132 433	54 101
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	174 466	174 466	
Dettes fiscales et sociales	39 378	30 655	8 723
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3 270	3 270	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(4) (5)}	447 992	445 834	2 158
Produits constatés d'avance	398	398	
TOTAL	1 629 161	939 209	689 952
(1) Prêts accordés en cours d'exercice	324		
Prêts récupérés en cours d'exercice	319		
(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice	262 046		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	507 379		
(3) dont :			
– à deux ans au maximum à l'origine	2 347		
– à plus de 2 ans à l'origine	129 337		
(4) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)	414 954		
(5) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	2 158		

ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Sté à un la Sté à un lien de participation
POSTES		
Participations	1 182 474	
Créances rattachées à des participations	653 561	
Autres titres immobilisés	23 320	
Prêts		4
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	67 009	
Autres créances	116 773	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	126 909	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	73 102	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	420 780	
Produits de participation	130 793	
Autres produits financiers	1 505	
Charges financières	6 932	

Transactions avec des parties liées :

- Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2018 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 88 499 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 2018 de 566 milliers d'euros.

- Convention de prestations de services avec la société Unibel

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 6 458 milliers d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2018.

- Charges opérationnelles refacturées à FBBSA par les sociétés non consolidées

Pour l'exercice 2018, des charges opérationnelles d'un montant de 9 136 milliers d'euros ont été facturées à FBBSA.

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

Sociétés	Capital ⁽¹⁾	Capitaux propres autres que le capital ⁽¹⁾	% Capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société non remboursés	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la Société	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette			
En milliers de devises								
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	2 812 EUR	99,975	5 638	5 638			1 500
Fromageries Bel Production France 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	48 917 EUR	119 554 EUR	100,000	132 209	132 209	43 951		14 543
SAS des Fermiers Réunis 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	7 200 EUR	10 733 EUR	99,848	18 118	18 118			839
SOFICO 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	2 339 EUR	9 120 EUR	99,965	2 376	2 376			3 398
Fromagerie Boursin SAS Route de St Aquilin 27120 Croisy-sur-Eure	2 825 EUR	18 024 EUR	100,000	23 630	23 630			926
SICOPA 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	591 402 EUR	456 928 EUR	100,000	780 174	780 174			70 180
LVQR Diffusion 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	50 EUR	395 EUR	100,000	50	50			
ATAD 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	300 EUR	(35 EUR)	100,000	413	378			
Newton Holding 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	253 168 EUR	323 418 EUR	68,060	190 300	190 300	417 033		
Étrangères								
Bel Tunisie - Tunis/Tunisie	3 000 TND	(7 695 TND) ⁽²⁾	99,000	2 053	0			
Bel Syrie - Damas/Syrie	1 045 000 SYP	99 341 SYP	99,976	15 660	0			
Bel Algérie SpA - Alger/Algérie	2 358 693 DZD	5 531 291 DZD	99,023	21 170	21 170			672
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX								
Filiales non reprises au paragraphe I								
a) Filiales françaises (ensemble)				19	19			
b) Filiales étrangères (ensemble)				8 377	8 377			3 101
Participations non reprises au paragraphe I								
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)								
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)								

(1) Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

(2) Donnée 2008.

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES ET TITRES DE PARTICIPATION DÉTENUS

(en milliers d'euros)		Valeur nette au bilan 2018	Valeur nette au bilan 2017
PARTICIPATIONS			
Françaises			
188 415 809	Newton Holding	190 300	190 300
3 706 666	Fromageries Boursin SAS	23 630	23 630
239 635	SAS des Fermiers Réunis « SASFR »	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
10 000	ATAD	378	83
999	Société des Produits Laitiers « SPL »	15	15
3 333	LVQR DIFFUSION	50	50
	MVQR GESTION		50
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		4	4
		1 152 892	1 152 647
Étrangères			
76 664	Bel Egypt Expansion for Cheese Production	7 223	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
		29 547	31 255
TOTAL PARTICIPATIONS		1 182 439	1 183 902
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS			
Français			
50 000	CAP AGRO	3 864	5 044
1 120	SOGAL-SOCAMUEL	17	17
84 962	Fromageries Bel	23 319	20 969
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		25	25
		27 225	26 055
Étrangers			
26 044	Parmalat	56	56
		56	56
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		27 281	26 111
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		90 910	157 614

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	2018	2017	2016	2015	2014
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	1 314 188 053	1 317 849 203	1 385 125 072	1 434 159 274	1 423 861 417
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	114 668 722	125 036 074**	116 860 557	127 959 921	126 089 383
Impôts sur les bénéfices	(6 015 645)	(18 239 459)	7 654 506	10 069 368	6 579 315
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 053 071	2 246 437	2 885 920	3 258 259	3 279 297
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	92 230 775	133 401 905	101 721 485	116 143 510	97 941 058
Résultat distribué	34 018 058*	48 106 345*	67 005 266*	61 851 015*	42 952 094*
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	17,26	20,52	15,47	16,68	16,91
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	13,42	19,41	14,80	16,90	14,25
Dividende attribué à chaque action	4,95	7,00	9,75	9,00	6,25
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 020	1 024	1 005	994	988
Montant de la masse salariale de l'exercice	76 417 529	74 201 969	74 300 273	71 725 992	72 600 991
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	38 678 052	38 739 043	38 996 129	38 582 462	38 271 055

* Montant théorique car les actions propres détenues par la Société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

** Montant modifié par rapport au DDR 2017.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la Société Fromageries Bel,

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 2018 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 »**

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2018, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 182 millions d'euros, soit 42 % du total de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition. 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. 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.	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. Nos travaux ont notamment consisté à : • 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.

ÉVALUATION DES RISQUES ET LITIGES ET AUTRES PROVISIONS**NOTE « PROVISIONS » AU SEIN DU § 1.5 « AUTRES RÈGLES ET PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS »****NOTE 4.10 « PROVISIONS »**

Risque identifié	Notre réponse
La Société peut être impliquée dans des procédures judiciaires, arbitrales et litiges dans le cadre de l'exercice normal de son activité. L'issue de ces procédures, demandes et/ou actions en justice et les positions prises par la Société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses, d'appréciations ou d'estimations de la direction. L'évaluation de ces risques par la direction a conduit la Société à comptabiliser des provisions à hauteur de 32,5 M€ au 31 décembre 2018 (contre 13,6 M€ au 31 décembre 2017) dont 19,7 M€ liés à une provision pour restructuration constituée au cours de l'exercice. Ce sujet constitue un point clé de l'audit en raison : • de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées ; • du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction ; • et, par conséquent, du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres si ces estimations devaient varier.	Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par la Société afin d'identifier et recenser l'ensemble des risques. Nous avons pris connaissance de l'analyse des risques effectuée par la Société et avons discuté du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel, avec la direction de la Société. Nous avons obtenu et testé les éléments justifiant de la constatation ou, au contraire de l'absence de constatation d'une provision, notamment les échanges entre la Société, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges. Nous avons aussi interrogé directement les avocats de la Société afin de confirmer notre compréhension des litiges clos ou en cours ainsi que des niveaux de revendications afin d'apprécier l'adéquation du montant des provisions constatées. Nous avons réalisé les procédures suivantes afin d'apprécier l'estimation de la provision pour restructuration ainsi que le bien-fondé de son rattachement à l'exercice 2018 : • apprécier les hypothèses de départs retenues par rapport au projet de réorganisation du siège et à la population éligible ; • revoir le calcul de l'estimation des coûts des départs, en fonction notamment de la typologie des principaux motifs de départs considérés ; • vérifier le fait générateur de la provision au regard des procédures d'information et de consultation des organisations syndicales représentatives de la Société.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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 2018, Deloitte & Associés était dans la 27^e année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 9^e 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.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

5.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les **Commissaires aux comptes titulaires** sont :

- **la société Deloitte & Associés**, représentée par Monsieur Pierre-Marie Martin

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine

La société Deloitte Touche Tohmatsu, devenue Deloitte & Associés en 2005, a été nommée en qualité de Commissaire

aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 juin 1997. Son mandat a été renouvelé le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles ;

- **la société Grant Thornton**, représentée par Madame Virginie Palethorpe

29, rue du Pont, 92200 Neuilly-sur-Seine

La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de la société Pierre-Henri Scacchi, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale des

actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Les **Commissaires aux comptes suppléants** sont :

- **la société Bureau d'études administratives sociales et comptables (BEAS)**

7/9, villa Houssay – 92200 Neuilly-sur-Seine

La société BEAS a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Le mandat de la société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte & Associés a été renouvelé le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles ;

- **l'Institut de gestion et d'expertise comptable (IGEC)**

22, rue Garnier, 92200 Neuilly-sur-Seine

La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de M. Pierre-François Allieux, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2015, pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. La société IGEC est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Information concernant les démissions ou les non-renouvellements des contrôleurs légaux

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2018.

Honoraires des Commissaires aux comptes

Cette information figure dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 2018, 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 2017 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018 sous le numéro D18-0217 respectivement aux paragraphes

5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2017 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2017 » ;

- 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 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2016 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2016 ».

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).

5.6.2 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. 444 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	5 080					616
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	94 039 436	446 434	971 319	1 604 850	1 704 364	4 726 967
% du montant total des achats TTC de l'exercice	6,85 %	0,03 %	0,07 %	0,12 %	0,12 %	0,34 %
% 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			103			
Montant total des factures exclues TTC (en euros)			3 625 503			
(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. 444 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	5 744					2 243
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	126 357 716	5 219 361	574 235	277 685	-212 954	5 858 328
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	8,6 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			2 582			
Montant total des factures exclues TTC (en euros)			16 095 171			
(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 décade / 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 23 734 000 euros pour l'exercice 2018.

Dans les comptes annuels

En application des articles 223 *quater* et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 442 924 euros et l'impôt correspondant à 152 499 euros.

5.6.3 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 2018.

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 2018, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 POLITIQUE DES DISTRIBUTIONS DE DIVIDENDES

(en euros par action)	2014	2015	2016	2017	2018
Dividende net	6,25	9,00	9,75	7,00	4,95

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2018 de procéder au titre de l'exercice 2018 au paiement d'un dividende de 4,95 euros par action. Cette distribution sera effectuée le mercredi 29 mai 2019. 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 pour faire sa distribution des dividendes.

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

Au 31 décembre 2018, la dette financière nette du Groupe hors dettes de location financement s'élève à 654 millions d'euros (soit 38 % des capitaux propres) comparés à 632 millions d'euros (soit 37 % des capitaux propres) au 31 décembre 2017.

En 2018 le Groupe a procédé au remboursement de 100 millions de Term Loan libellé en euros, 5 millions d'euros et 7,5 millions

d'USD de financement Schuldschein, 20 millions d'EURO PP et 40 millions de Neu CP. Le Groupe a également procédé à la mise en place d'un programme de Neu MTN et a émis 50 millions d'euros avec des maturités 3 et 5 ans. Les lignes de crédit non tirées de 520 millions d'euros et 300 millions d'euros ont été étendues sur 2023.

ACTIONNARIAT ET BOURSE ⁽¹⁾

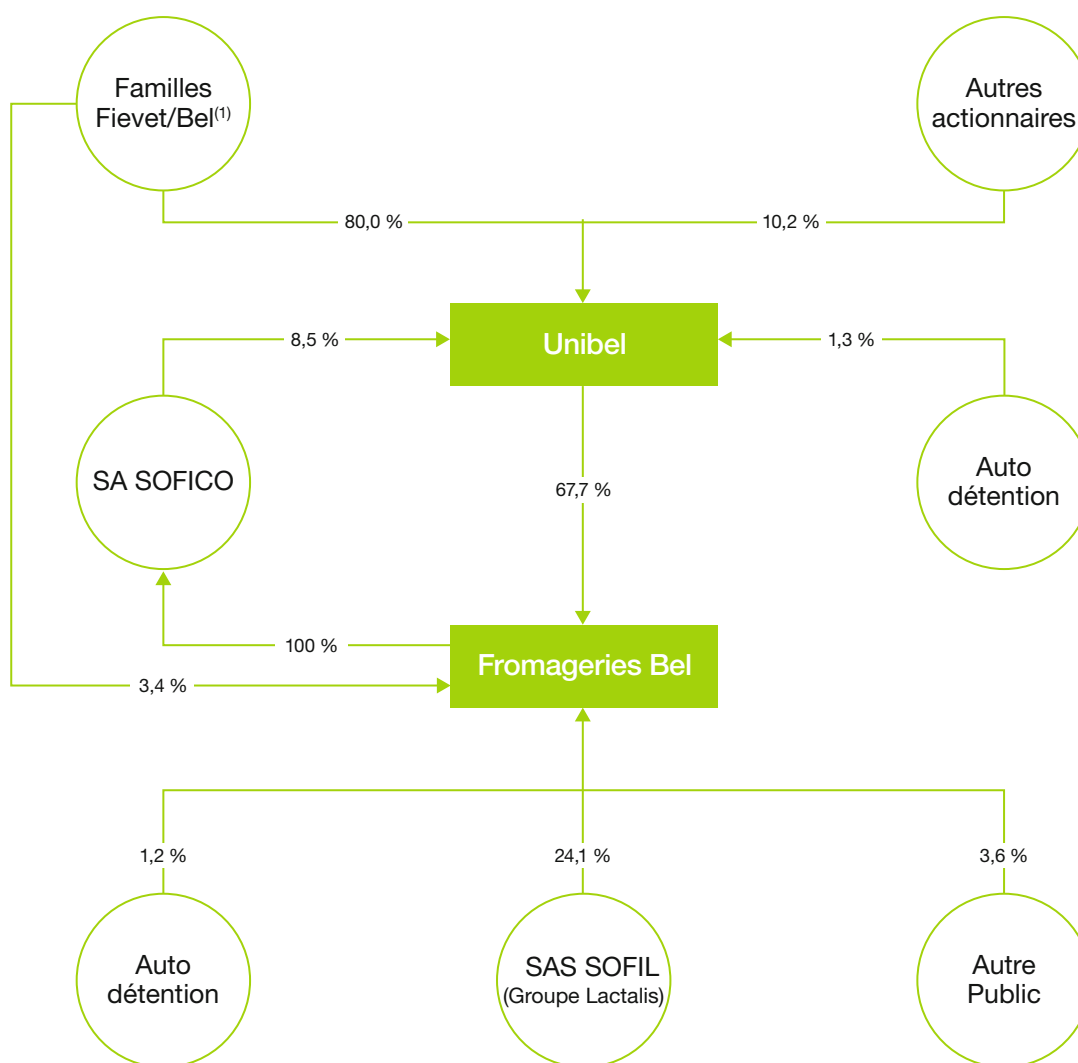
6.1	ACTIONNARIAT ET CAPITAL	222
6.2	BOURSE	227

(1) Ce chapitre fait partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

6.1 ACTIONNARIAT ET CAPITAL

6.1.1 Actionnariat au 31 décembre 2018 et au cours des trois dernières années

ORGANIGRAMME ACTIONNARIAL DU GROUPE BEL (en % du capital) ⁽²⁾



(1) Ce chapitre fait partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

(2) 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 2018	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	9 302 474	69,01 %	9 302 474	69,45 %
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 %	9 776 523	72,53 %	9 776 523	72,99 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	3 306 646	24,53 %	3 306 646	24,69 %
Autres actionnaires	245 592	3,57 %	311 005	2,31 %	311 005	2,32 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 898 915	27,63 %	3 617 651	26,44 %	3 617 651	27,01 %
Autodétention	84 962	1,24 %	84 962	0,63 %	-	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100 %	13 479 136	100 %	13 394 174	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 2018.

Le capital est composé de 6 872 335 actions auxquelles sont associés au 31 décembre 2018 13 479 136 droits de vote bruts et 13 394 174 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions auto détenues.

97,5 % des actions sont nominatives et détenues par 257 actionnaires ; 97,3 % 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	09/01/2019
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	Tacite, par 3 mois
% du capital engagé à la date de signature	70,5 %
% des droits de vote engagés à la date de signature	71,9 %
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.

	31/12/2018			31/12/2017			31/12/2016		
	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 %	69,45 %	4 651 237	67,68 %	69,38 %	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 %	72,99 %	4 888 458	71,13 %	72,92 %	4 888 458	71,13 %	73,02 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	24,69 %	1 653 323	24,06 %	24,70 %	1 653 323	24,06 %	24,74 %
Autres actionnaires	245 592	3,57 %	2,32 %	250 357	3,64 %	2,37 %	246 906	3,59 %	2,30 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 898 915	27,63 %	27,01 %	1 903 680	27,70 %	27,08 %	1 900 229	27,65 %	27,02 %
Auto détention	84 962	1,24 %	0,00 %	80 197	1,17 %	0,00 %	83 648	1,22 %	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 membre du Directoire d'Unibel, et par M. Florian Sauvin, administrateur, membre du Directoire.

Unibel, société holding animatrice du Groupe, est administrateur de la Société. M. Bruno Schoch, Président du Directoire d'Unibel, est le représentant permanent d'Unibel au conseil des Fromageries Bel.

Les mesures prises pour assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- le Conseil d'administration comporte trois administrateurs indépendants sur sept membres : M. Thierry Billot, administrateur référent, Mme Fatine Layt, 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 2018

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2018 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 2018, 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	(b)
14 mai 2018	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.		38 mois soit jusqu'au 13 juillet 2021	(c)

(a) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

(b) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

(c) 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
01/01/2014	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2018	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, pour 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 susvisés 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 très faible 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 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
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
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	461,06	489,98	17 560	9 005	524,16	4 054

	(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				
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
Mars 2018	565,00	476,00	492,00	1 514	797	526,70	4 109
Avril 2018	500,00	484,00	486,00	196	97	492,36	4 208
Mai 2018	500,00	466,00	466,00	459	218	474,92	4 353
Juin 2018	468,00	440,00	450,00	911	417	457,92	4 264
Juillet 2018	488,00	436,00	458,00	638	282	442,24	4 255
Août 2018	456,00	432,00	432,00	216	95	438,19	4 284
Septembre 2018	430,00	378,00	378,00	4 728	1 841	389,46	4 243
Octobre 2018	380,00	360,00	372,00	812	302	372,30	4 064
Novembre 2018	372,00	316,00	316,00	2 235	764	341,96	3 949
Décembre 2018	318,00	292,00	292,00	3 807	1 172	307,76	3 740
Année 2018	565,00	292,00	292,00	19 696	8 047	433,72	4 161
Janvier 2019	342,00	286,00	326,00	1 461	459	314,38	3 770
Février 2019							

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 2018 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	8	9	10	11	12
Autorisation de l'Assemblée	10/05/2012	12/05/2015	12/05/2016	11/05/2017	14/05/2018
Date d'attribution	27/08/2014	29/07/2015	29/07/2016	28/07/2017	15/05/2018
Date d'acquisition	29/08/2016	30/07/2017	29/07/2019	28/07/2020	17/05/2021
Date de disponibilité	29/08/2018	30/07/2019	29/07/2019	28/07/2020	18/05/2021
Nombre de titres attribués	5 447	5 527	6 717 ^(a)	8 241	8 809
Nombre de titres transférés (transférables)	5 049	5 068	(2 230) ^(a)	(2 308) ^(a)	(5 414) ^(a)
Nombre de bénéficiaires effectifs	96	102	88 ^(a)	90 ^(a)	92 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

Le 15 mai 2018, le Conseil d'administration a décidé du douzième plan AGA. 8 809 actions ont été attribuées à 92 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires le 17 mai 2021 en fonction des performances obtenues sur les ROCE et EBITDA sur deux horizons de temps : performances sur les exercices 2018 et 2019 pour une part ; et performances sur les exercices 2018, 2019 et 2020 d'autre part. Il sera également appliqué à ces résultats un coefficient multiplicateur lié à la croissance organique du chiffre d'affaires et à la part de l'innovation dans le chiffre d'affaires.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 3 236 actions.

Au 31 décembre 2018, 9 976 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 2018, 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 14 mai 2018 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 13 novembre 2019, 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 11 mai 2017.

Au titre du programme de rachat d'actions décidé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, la société Fromageries Bel avait acquis fin février 1 601 actions propres au cours moyen de 383,04 euros pour un montant de 613 248 euros et dont les frais s'élèvent à 1 839,75 euros.

Aucune action n'a été transférée aux bénéficiaires du dixième plan d'attribution gratuite d'actions.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2018.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2018

Nombre d'actions auto détenues	84 962
% du capital en auto détention	1,24 %
Valeur au cours d'achat	23 320 milliers d'euros
Valeur comptable nette	23 320 milliers d'euros
Valeur nominale (1,50€ par action)	127 milliers d'euros

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du mercredi 22 mai 2019

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 mercredi 22 mai 2019.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2019

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 85 504, représentant 1,24 % 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	85 504
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.

Nouveau programme de rachat d'actions

- Sous réserve de l'autorisation du programme par l'Assemblée générale du mercredi 22 mai 2019.
- 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 84 962 (soit 1,24 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 602 271 actions (soit 8,76 % du capital), sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus.

- Prix maximum d'achat : 500 euros.
- Montant maximal théorique du programme : 343 616 500 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 mercredi 22 mai 2019 soit jusqu'au 21 novembre 2020.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 MAI 2019

7.1	ORDRE DU JOUR	232
7.2	TEXTE DES PROJETS DE RÉOLUTIONS	233

7

7.1 ORDRE DU JOUR

À caractère ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018
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. Ratification de la nomination par cooptation de M. Florian Sauvin en qualité d'administrateur
6. 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 Fievet, Président-directeur général
7. 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 jusqu'au 26 juillet 2018
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. 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

10. 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
11. Changement de dénomination sociale de la Société et modification corrélative de l'article 3 des statuts de la Société
12. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du code du travail
13. 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 ou des groupements d'intérêt économique liés, 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 le cas échéant de conservation
14. Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'Administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne dans le cadre de la douzième résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Président-Directeur Général
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 2018 - 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 2018, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 92 230 775,83 euros.

L'Assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 442 923,50 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 2018

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 2018, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice de 96 467 725 euros (part du Groupe).

TROISIÈME RÉSOLUTION - Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 suivante :

Origine	
Report à nouveau antérieur	462 310 152,59 euros
Résultat de l'exercice	92 230 775,83 euros
Bénéfice distribuable	554 540 928,42 euros
Affectation du résultat	
Distribution d'un dividende de 4,95 euros brut par action, soit un dividende maximum mis en distribution égal à	34 018 058,25 euros
Report à nouveau après affectation	520 522 870,17 euros
Total	554 540 928,42 euros

L'Assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 4,95 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 24 mai 2019.

Le paiement des dividendes sera effectué le 28 mai 2019.

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	
2017	48 106 345 € soit 7 euros par action		
2016	67 005 266, 25 € Soit 9,75 euros par action	-	-
2015	61 851 015 €* Soit 9 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 entendu lecture du Rapport spécial des Commissaires aux comptes mentionnant l'absence de convention nouvelle de la nature de celles visées à l'article L.225-38 du Code de commerce, en prend acte purement et simplement.

CINQUIÈME RÉSOLUTION - Ratification de la nomination par cooptation de M. Florian Sauvin en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale ratifie la nomination en qualité d'administrateur de M. Florian Sauvin, coopté par le Conseil d'administration en date du 26 juillet 2018, en remplacement de M. James Lightburn, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire de Fromageries Bel appelée à se tenir en 2020.

SIXIÈME 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.

SEPTIÈME 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, jusqu'au 26 juillet 2018

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. Schoch, Directeur général délégué, jusqu'au 26 juillet 2018, tels que présentés dans le rapport présentant les résolutions à l'Assemblée générale des actionnaires.

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 - Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 %, du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 14 mai 2018 dans sa douzième 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 500 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 343 616 500 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

DIXIÈME 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.

ONZIÈME RÉSOLUTION - Changement de dénomination sociale de la Société et modification corrélative de l'article 3 des statuts de la Société

L'Assemblée générale sur rapport du Conseil d'administration, décide de modifier la dénomination sociale de la Société comme suit : « BEL ».

Elle décide en conséquence de modifier corrélativement l'article 3 des statuts comme suit, le reste de l'article demeurant inchangé :

« ARTICLE 3 - DÉNOMINATION

La dénomination de la Société est : « BEL »

DOUZIÈME RÉSOLUTION - Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L.332-21 du Code du travail

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- 1) délègue sa compétence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet, s'il le juge opportun, sur ses seules décisions, d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la

Société au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

- 2) décide que la présente délégation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux autres titres de capital et valeurs mobilières donnant accès au capital qui pourraient être émis dans le cadre de la présente résolution ainsi qu'aux actions et aux autres titres de capital auxquels les valeurs émises en vertu de la présente délégation pourront donner droit ;
- 3) fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de cette délégation ;
- 4) limite le montant nominal maximum de la ou des augmentations pouvant être réalisées par utilisation de la présente délégation à 1 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Conseil d'administration de réalisation de cette augmentation, ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital. A ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ordinaires, ou autres titres de capital, à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société ;
- 5) décide que le prix des actions à émettre, en application du 1/ de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % ou 30 %, si la loi le permet, ou de 30 % ou 40 %, si la loi le permet, lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Conseil d'administration, ou de son délégataire, fixant la date d'ouverture de la période de souscription, relative à l'augmentation de capital et à l'émission d'actions correspondante, ni supérieur à cette moyenne ;
- 6) décide, en application des dispositions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux bénéficiaires définis au premier paragraphe ci-dessus, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii), le cas échéant, de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pas pour effet de dépasser les limites légales ou réglementaires prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;
- 7) prend acte que cette délégation prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'administration pourra ou non mettre en œuvre la présente délégation, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires.

TREIZIÈME 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 ou des groupements d'intérêt économique liés, 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 le cas échéant 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 ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et/ou des dirigeants mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, ou à certains d'entre eux.

L'Assemblée générale décide que :

- 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 étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment de division du nominal, ce plafond sera ajusté dans les mêmes proportions ;
- 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 et conditions de performance ;
- 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.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION - Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'Administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne dans le cadre de la douzième résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Président-Directeur Général

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide, sous condition suspensive que le Conseil d'Administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne dans le cadre de la douzième résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Président-Directeur Général, de fixer à 0,15 euro la valeur nominale de chaque action de la Société et par voie de conséquence, de diviser chaque action de 1,50 euro de valeur nominale chacune, en procédant à l'échange de ces actions à raison de la remise de dix actions de 0,15 euro contre 1 action de 1,50 euro.

Cette division prendra effet à une date qui sera fixée par le Conseil d'administration.

Le droit de vote double, tel que prévu par les dispositions de l'article 24 des statuts, est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives de 0,15 euro provenant de la division des actions nominatives de 1,50 euro bénéficiant de ce droit, le délai de 4 ans stipulé à l'article précité n'étant pas interrompu par l'échange.

L'Assemblée générale constate que, du seul fait de l'échange des actions, les actions de 0,15 euro seront purement et simplement substituées aux actions de 1,50 euro qui seront annulées, sans qu'il résulte de cet échange aucune novation dans les relations existant entre la Société d'une part et ses actionnaires d'autre part.

L'Assemblée générale donne pouvoir au Conseil d'administration pour :

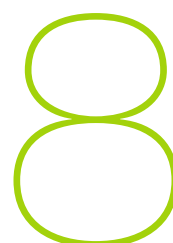
- procéder à cet échange à une date postérieure à la date de paiement du dividende ;
- constater le nombre d'actions de 0,15 euro alors existantes et modifier corrélativement les statuts ;
- procéder aux éventuelles opérations d'ajustement rendues nécessaires par l'opération ;
- et d'une manière générale, faire le nécessaire pour appliquer les présentes décisions au plus tard à l'issue de l'assemblée tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

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.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	238
8.2	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	239
8.3	RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS	240
8.4	CONTRATS IMPORTANTS	242
8.5	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	242
8.6	TABLES DE CONCORDANCES	243



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 et 5.5.2.

Fait à Suresnes, le 3 avril 2019

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.

Nom commercial : Bel

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 toutes 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.

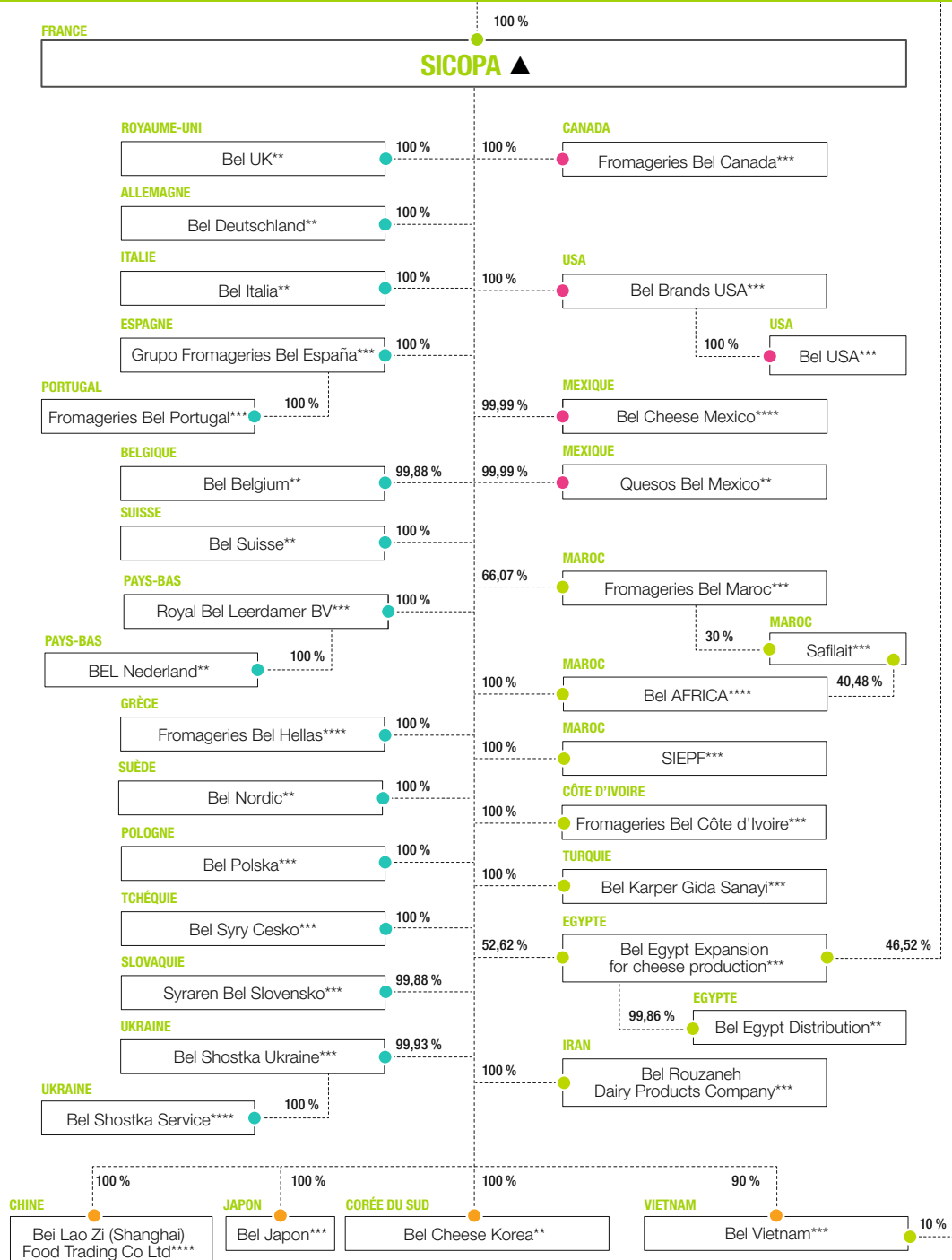
8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

FRANCE

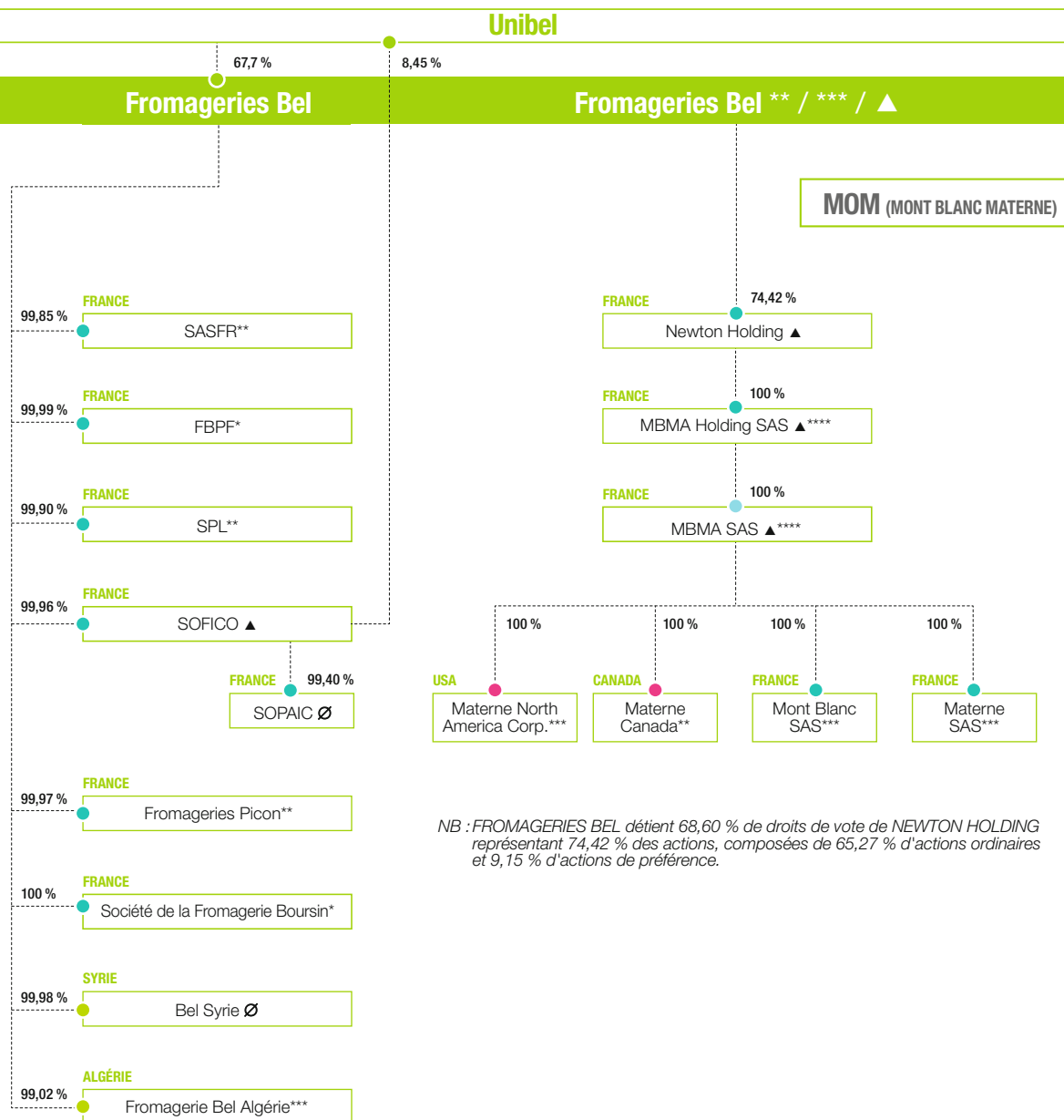
Unibel

FRANCE

Fromageries Bel



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détentions 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 détentions en droits de vote sont identiques aux détentions en capital.



* Activité de production

** Activité de commercialisation

*** Activité de production et de commercialisation

**** Services administratifs

▲ Société Holding

Ø Sans activité en 2018

● 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 ventes 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 société 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.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 6 du paragraphe 5.5.1 États financiers consolidés concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2018.

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.

Le Document de référence est disponible sur le site de Fromageries Bel www.groupe-bel.com et de l'Autorité des Marchés Financiers www.amf-france.org. Il peut être obtenu sans frais au siège social 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	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	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, de 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	3.2.6
17.1 Nombre et répartition des effectifs	3.2.6
17.2 Participations et stock-options	6.2.3
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	6.2.3
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	4.4
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 <i>pro forma</i>	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.

Rapport financier annuel	Chapitres ou paragraphes du document de référence
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	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	4.3.4
• Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de la Société et du Groupe	2.4
• Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
• Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
• 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
3.2 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, 1.5 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	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	4.3.4
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe	2.4
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	3
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

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A
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	5.5.2
Liste des succursales	1.5.1
Montant des prêts interentreprises	
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-8 C. de l'environnement)	NA
Plan de vigilance	3
PRISE EN COMPTE LES CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ (VOIR TABLE DE CONCORDANCE SPÉCIFIQUE)	
Documents joints au Rapport de gestion	
1 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	4.2
• 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)	4.4 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	4.1.4
• 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	4.1.4
• 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 avec la déclaration de performance extra-financière

Les chapitres 1, 2 et 3 répondent aux exigences des articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce.

Déclaration de performance extra-financière	Paragraphe(s) du document de référence
Modèle d'affaires de la Société	1. Présentation des activités
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société	2. Facteurs de risques et politique d'assurance
Description des politiques appliquées par la Société et des résultats de ces politiques, relatifs aux	
Conséquences sociales et environnementales de l'activité de la Société	3. Responsabilité sociétale de l'entreprise
Effets de l'activité de la Société quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.2.3. Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale 3.2.2. Assurer une vigilance renforcée en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits de l'homme et de l'environnement
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	3.5. Réduire son empreinte environnementale
Engagements sociétaux en faveur :	
- du développement durable - de l'économie circulaire - de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire - du respect du bien-être animal - d'une alimentation responsable, équitable et durable	3. Responsabilité sociétale de l'entreprise 3.5.6. Inscrire les emballages dans l'économie circulaire 3.5.5. Lutter contre le gaspillage alimentaire 3.3.1. Agir pour un amont laitier durable 3. Responsabilité sociétale de l'entreprise
Accords collectifs conclus dans l'entreprise	3.2.10. Entretenir un climat social positif
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	3.2.8. Favoriser l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe



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