

2015



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Fromageries Bel

incluant le Rapport
financier annuel



Du sourire à partager

Sommaire

1	Présentation des activités et facteurs de risques	3	4	Informations financières et comptables	97
1.1	Présentation du Groupe	6	4.1	Informations financières historiques	98
1.2	Tendances du marché	11	4.2	Informations financières pro forma	98
1.3	Marchés et activités en 2015	12	4.3	Examen de la situation financière et du résultat	98
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2016	14	4.4	Trésorerie et capitaux	99
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	15	4.5	États financiers	102
1.6	Facteurs de risques et politique d'assurance	16	4.6	Vérification des informations financières annuelles	178
			4.7	Date des dernières informations financières	179
			4.8	Informations financières intermédiaires et autres	179
			4.9	Politique de distribution de dividendes	179
			4.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	179
			4.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	180
2	Responsabilité sociétale de l'entreprise	25	5	Actionnariat et bourse	181
2.1	Les enjeux de Bel, acteur laitier international	26	5.1	Actionnariat et capital	182
2.2	Conduire de façon éthique ses affaires	27	5.2	Bourse	187
2.3	Contribuer à une alimentation plus durable	31			
2.4	Accompagner les consommateurs	33	6	Assemblée générale mixte du 12 mai 2016	191
2.5	Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents	35	6.1	Ordre du jour	192
2.6	Renforcer son ancrage territorial	42	6.2	Texte des projets de résolutions	193
2.7	Réduire son empreinte environnementale	43			
2.8	Note méthodologique	48	7	Informations complémentaires	199
2.9	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales consolidées figurant dans le rapport de gestion	50	7.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	200
2.10	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	52	7.2	Renseignements concernant la Société	201
			7.3	Renseignements sur les filiales et participations	202
			7.4	Contrats importants	204
			7.5	Documents accessibles au public	204
			7.6	Tables de concordances	205
3	Gouvernement d'entreprise	57			
3.1	Principes de gouvernance	58			
3.2	Rémunérations et avantages	79			
3.3	Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne	85			
3.4	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Fromageries Bel	93			
3.5	Opérations avec des apparentés	94			

Fromageries Bel

Société anonyme au capital de 10 308 502,50 euros
Siège social : 2 allée de Longchamp - 92150 SURESNES
SIREN 542 088 067 - RCS NANTERRE

Document de Référence 2015

incluant le Rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2016, 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 document de référence annule et remplace la version du document de référence n° D.16-0259 mise en ligne le 4 avril 2016 qui comportait une erreur en page 175. Y figurait le rapport des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne en lieu et place du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels. À l'exception de ce rapport qui a été remplacé, aucune autre modification n'a été apportée à la rédaction du document de référence.

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

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

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

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



PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS ET FACTEURS DE RISQUES

1

1.1	Présentation du Groupe	6	1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	15
1.1.1	Profil du Groupe	6	1.5.1	Dispositif industriel	15
1.1.2	L'engagement du Groupe pour une croissance durable	6	1.5.2	Investissements	16
1.1.3	Historique	6	1.6	Facteurs de risques et politique d'assurance	16
1.1.4	Stratégie	8	1.6.1	La politique de gestion globale des risques	16
1.1.5	Bel et son « écosystème d'entreprise »	9	1.6.2	Risques liés à l'environnement externe	17
1.1.6	Protection industrielle	10	1.6.3	Risques inhérents à l'activité	21
1.1.7	Position concurrentielle	11	1.6.4	Risques financiers	23
1.2	Tendances du marché	11			
1.3	Marchés et activités en 2015	12			
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2016	14			

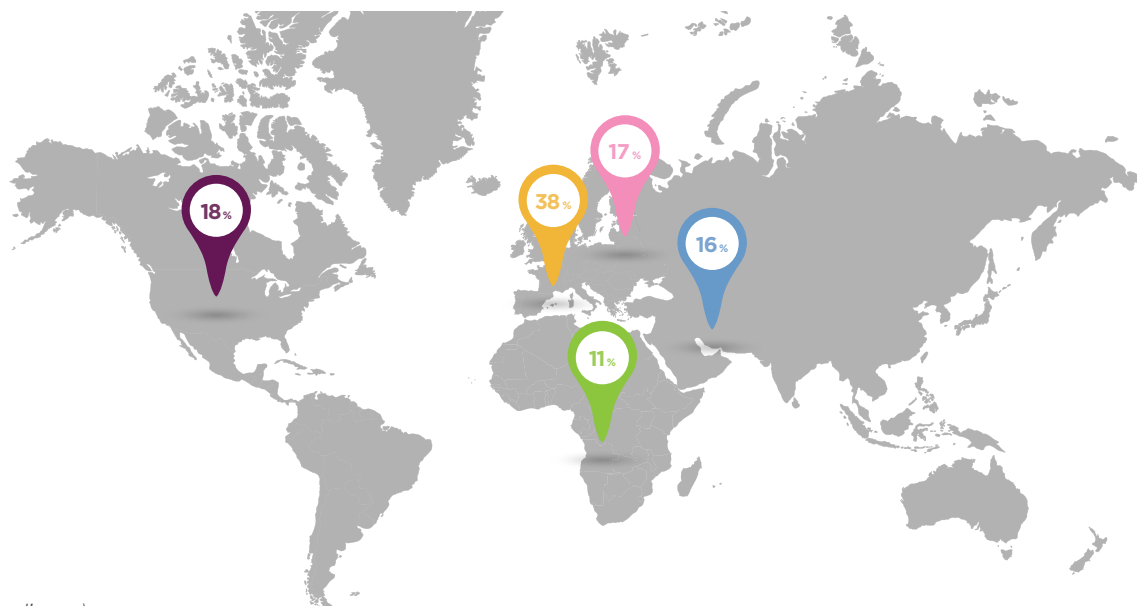
Donner le sourire et faire vivre des moments uniques grâce aux bienfaits du lait



* Source : Zenith International.

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

Répartition du chiffre d'affaires 2015 (en pourcentage)



(en millions d'euros)

33 pays d'implantation	Europe de l'Ouest 1 108 M€	Europe du Nord et de l'Est 505 M€	Amériques, Asie-Pacifique 539 M€	Proche et Moyen-Orient 459 M€	Grande Afrique 338 M€
-------------------------------	--------------------------------------	---	--	---	---------------------------------

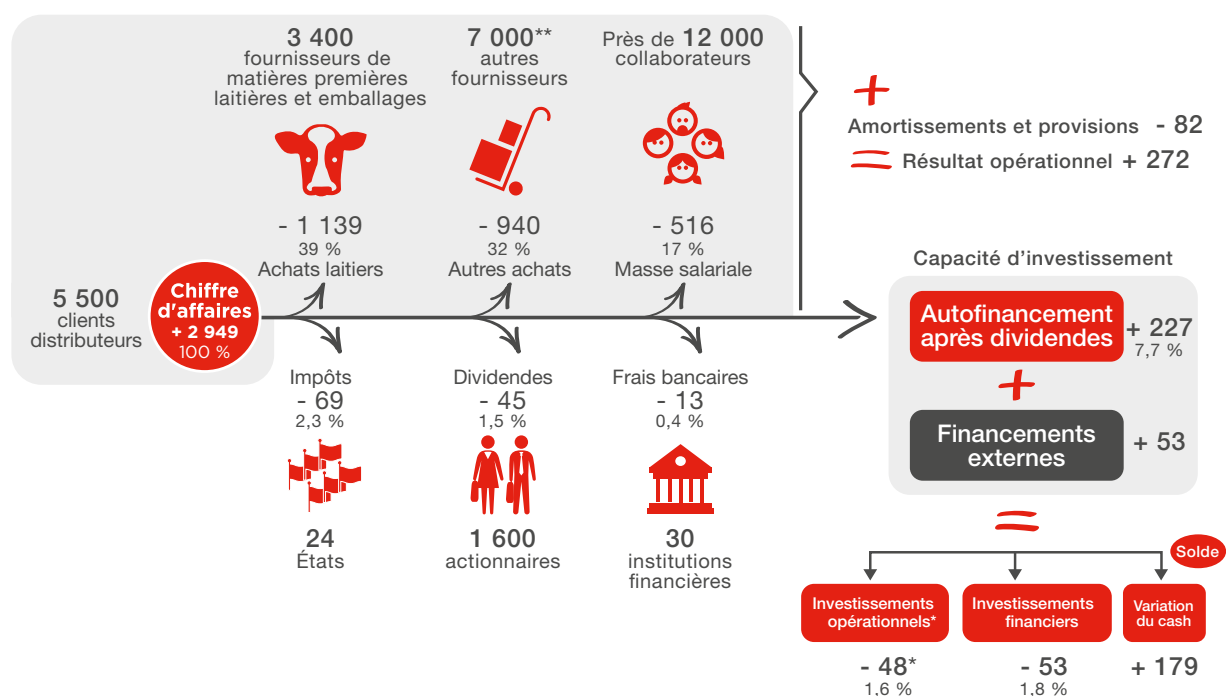
Informations financières clés ^(a)

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation (en %)
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 949	2 783	5,9 %
Marge brute	992	809	+ 22,6 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	33,6 %	29,1 %	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	272	199	+ 36,7 %
Dont : résultat opérationnel courant	293	214	+ 36,7 %
autres charges et produits non courants	(21)	(15)	
MARGE OPÉRATIONNELLE (en % du chiffre d'affaires)	9,2 %	7,2 %	
RÉSULTAT NET	188	128	+ 47,4 %
Dont : part du Groupe	184	123	+ 50,1 %
intérêts minoritaires	4	5	
dilué par action (en euros)	27,20	18,07	+ 50,5 %
(en millions d'euros)	2015	2014	Variation (en %)
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	1 481	1 366	+ 8,4 %
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 475	1 285	+ 14,8 %
intérêts minoritaires	27	14	+ 89,1 %
dette financière nette	(21)	67	-
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	326	180	+ 81,2 %
Résultant des investissements	(142)	(117)	+ 21,7 %
Résultant des opérations de financement	(5)	(45)	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	179	18	

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

Partage de la valeur créée

En 2015, la valeur créée par les collaborateurs de Fromageries Bel a été partagée comme suit (en millions d'euros) :



* Investissements industriels, systèmes d'information et croissance de l'activité (variation du besoin en fonds de roulement).

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

1.1 Présentation du Groupe

1.1.1 Profil du Groupe

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

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

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

L'engagement de 12 000 collaborateurs, répartis dans 33 pays d'implantation et 30 sites de production, contribue à la stratégie de croissance du Groupe qui conjugue vision à long terme, performance durable et croissance à l'international.

1.1.2 L'engagement du Groupe pour une croissance durable

Le Groupe Bel affirme sa volonté de donner le sourire, et de faire vivre des moments uniques avec les bienfaits du lait. Au-delà de la qualité et du plaisir apporté par ses produits, le Groupe a depuis le début de son histoire considéré le sourire et l'enthousiasme comme des facteurs de succès.

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 et la personnalité de ses marques.

La portion La Vache qui rit est emblématique de cet état d'esprit. Elle a, au fil des décennies, accompagné l'éducation alimentaire de plusieurs générations d'enfants, en suscitant toujours le sourire et la bonne humeur. Elle participe à l'apport de nutriments essentiels à la croissance, et a adapté sa composition à la diversité des attentes gustatives et des besoins nutritionnels des populations qui la consomment dans près de 130 pays.

Pour Bel, un modèle n'est durable que s'il crée de la valeur financière pour l'Entreprise tout en respectant et assurant des retombées économiques positives auprès des membres de

l'écosystème dans lequel elle s'inscrit, lui permettant de préparer son avenir de façon responsable.

Bel est signataire depuis 2003 du Pacte Mondial des Nations Unies et rend compte chaque année de ses progrès sur ses dix principes.

Des outils propres à l'Entreprise sont également développés pour guider les actions 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 2.2 « Conduire de façon éthique ses affaires ») ;
- la Charte de communication responsable de Bel liste les principes que doivent respecter ses communications sous toutes leurs formes (publicité, packaging, digitale) en particulier lorsqu'elles ciblent directement les enfants de moins de 12 ans ;
- La Charte des achats responsables expose les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que ce que le Groupe attend d'eux en retour sur les enjeux sociétaux majeurs : éthique commerciale, respect des droits de l'homme et des enfants, lutte contre la corruption, etc. (voir paragraphe 2.2.3 « Conduite éthique des activités »).

1.1.3 Historique

Naissance au cœur du Jura

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

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

Plus qu'une marque de fromage

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

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

Fromager et publicitaire

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

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

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

Développement des Fromageries Bel

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

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

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

Essor international

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

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

Un succès porté par l'esprit d'innovation cher à Bel : après La Vache qui rit, c'est au tour des marques Bonbel (1932), Babybel (1952), Apéricube (1960), Kiri (1966), Mini Babybel (1977), Pik et Croq (1995), etc., de faire leur apparition sur le marché.

La croissance du Groupe Bel à l'international s'est appuyée sur trois axes de croissance :

- le développement de nouveaux produits, sous les marques internationales historiques du Groupe et sous des marques nationales spécifiques ;

- l'expansion géographique, avec la création de filiales de commercialisation à travers le monde puis l'implantation de centres de production au plus près des lieux de consommation. En 2014, Bel inaugure la nouvelle usine de production de Mini Babybel aux États-Unis, premier marché mondial de la marque pour soutenir sa croissance américaine. Ainsi, Bel compte aujourd'hui 33 pays d'implantation et 30 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.

2015

- Bel a poursuivi une stratégie de croissance externe avec une prise de participation majoritaire dans la société marocaine Safilait. Troisième opérateur laitier au Maroc, la société est spécialisée dans la transformation, le conditionnement et la commercialisation de lait frais, UHT et de produits laitiers frais sous la marque Jibal.
- Une unité mobile de production de petite taille a été implantée en Côte d'Ivoire.
- Le Groupe a réuni ses équipes parisiennes et installé son siège social à Suresnes pour accompagner ses ambitions de croissance.
- Une direction digitale est créée pour soutenir l'accélération de la digitalisation de l'Entreprise au sein de l'ensemble des fonctions du Groupe.
- Bel a fait évoluer son organisation avec pour principal objectif d'engager l'Entreprise vers la réalisation des objectifs ambitieux qu'elle s'est fixée à l'horizon 2025. Un nouveau comité exécutif a ainsi été mis en place, présidé par Antoine Fiévet et comprenant 8 membres, chacun responsable d'une activité ou d'une zone géographique. Ensemble, ils sont porteurs de la stratégie et de la mission du Groupe.



Ces changements annoncés en 2015 sont pleinement effectifs depuis le 1^{er} janvier 2016.

1.1.4 Stratégie

Le développement du Groupe Bel repose sur un modèle d'entreprise qui l'a porté à la troisième place mondiale du marché des fromages de marque ⁽¹⁾.

Le Groupe a fixé en 2015 un plan stratégique à horizon 10 ans avec pour objectif symbolique de doubler de taille d'ici 2025. Cette ambition s'appuie sur l'accélération de sa croissance durable et mondiale.

Déployer les marques cœurs

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

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

Enfin, les marques du Groupe profitent de leur très forte notoriété pour inciter leurs consommateurs à adopter une alimentation équilibrée et un mode de vie sain.

La puissance des marques du Groupe, associée à des formes de produits originales, permettent de continuer à envisager un potentiel de développement géographique fort.

Innover pour soutenir la croissance

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

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

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

La capacité à innover est à l'origine des grandes marques et des produits phares du Groupe, tels La Vache qui rit, Apéricube, Babybel ou Kiri. L'évolution des gammes des marques Leerdammer ou Boursin témoigne aussi de cet état esprit.

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

- **l'animation des gammes existantes**

Les lancements réguliers de produits enrichissent l'offre de Bel et s'inscrivent dans des occasions et usages existants pour mieux couvrir les attentes consommateurs, avec par exemple de nouvelles saveurs développées par les marques Leerdammer, Boursin et Apéricube.

- **la rénovation des produits**

- L'amélioration des recettes, notamment par l'optimisation nutritionnelle en ajustant au mieux les lipides, le sodium et en apportant des nutriments essentiels comme le calcium, les vitamines et les minéraux. Le Groupe Bel a la volonté de mettre à la disposition de ses consommateurs des produits bons, sains et offrant une qualité nutritionnelle conforme aux attentes des autorités de santé publique des pays où ses marques sont présentes.

- Bel travaille avec les pouvoirs publics et valide auprès d'un comité de nutritionnistes indépendants les options qu'il souhaite prendre.

- Les évolutions des emballages pour améliorer leurs fonctionnalités tout en réduisant leurs impacts sur l'environnement.

- **l'élargissement des gammes**

Le Groupe Bel développe des produits inédits pour créer de nouveaux usages et occasions de consommation (comme Les roulés de Boursin).

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

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

(1) Sources : Étude Zénith International 2014.

Assurer l'engagement des collaborateurs

La dynamique de croissance du Groupe est portée par ses 12 000 collaborateurs présents dans 33 pays. Leur engagement est au cœur de sa politique de ressources humaines qui favorise la responsabilisation, l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

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

En 2014, le Groupe a réaffirmé ses valeurs pour s'assurer qu'elles soient le juste reflet de son histoire, de ses ambitions et de ses engagements. Les trois valeurs – Audace – Bienveillance – Engagement – réunissent les équipes autour de façons de travailler et d'une culture commune.

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

Accompagner la croissance démographique mondiale

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

Ce développement suit deux axes :

1. Le déploiement des marques dans les territoires où Bel est déjà présent, notamment grâce à :
 - la mise en œuvre de solutions innovantes (processus de production, recettes, emballages) ;
 - une compréhension fine des marchés ;
 - une approche audacieuse du marketing et de la distribution ;
 - une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité associée à la maîtrise de l'outil industriel.
2. La conquête de nouveaux territoires :
 - celle-ci repose sur la compréhension de l'attractivité des marchés et la capacité du Groupe à s'implanter rapidement et fortement, notamment dans les bassins à forte croissance démographique ;
 - la conquête de ces nouveaux marchés implique de travailler plus activement sur l'accessibilité des produits du Groupe au plus grand nombre.

1.1.5 Bel et son « écosystème d'entreprise »

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

Le Groupe doit 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.

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 communiquer 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

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

Les équipes des ressources humaines sont à l'écoute des 12 000 collaborateurs. Tous les deux ans, le Groupe recueille leur avis au travers d'une enquête d'opinion interne mondiale ; 86,7 % des collaborateurs ont répondu à la troisième édition de ce baromètre conduit en 2015. L'analyse des résultats est une opportunité pour le Groupe de connaître la perception des collaborateurs sur son modèle social, d'identifier les axes d'amélioration et de s'assurer de la mise en place de plans d'actions correspondant à leurs attentes.

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

Les producteurs laitiers et autres fournisseurs

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

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

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

En 2015, Bel a collecté 2 milliards de litres de lait auprès de 2 900 producteurs, situés à proximité de ses sites de production. Des contrats sont signés avec les producteurs ou les coopératives qui fournissent du lait dans les pays où le Groupe fabrique des fromages à partir de lait liquide (États-Unis, France, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie, Ukraine...).

Bel s'implique à travers quatre types d'actions pour favoriser le développement d'une production laitière plus durable : accompagner les producteurs dans l'anticipation des enjeux d'évolution de la filière, garantir aux consommateurs une qualité sanitaire irréprochable, maîtriser et réduire l'empreinte environnementale et veiller au bien-être des animaux.

Bel suit de près les évolutions du secteur laitier notamment depuis la fin des quotas en Europe en début d'année 2015. Le Groupe a porté une attention particulière pour proposer des accords équilibrés aux producteurs et à leurs organisations.

Pour la poudre de lait, le fromage, la crème et le beurre, 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.

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

Les achats sont centralisés ou réalisés localement avec une coordination au niveau du Groupe pour les familles d'emballage ne permettant pas une globalisation de l'approche. Le Groupe a initié une politique de gestion des risques en mettant en place des plans de contingence (voir paragraphe 1.6 « Facteurs de risques et politique d'assurance »).

Les clients, distributeurs

Dans tous les pays où il est présent, le Groupe Bel recherche une diffusion, une présence et une visibilité optimales de ses produits à travers l'ensemble des canaux de distribution locaux. L'activité commerciale dans une zone géographique donnée peut être développée à la fois au travers des filiales du Groupe ou par le biais d'importateurs ou de distributeurs.

La politique commerciale du Groupe intègre la coordination entre les différents pays et prend en compte la dimension internationale

des plus gros distributeurs mondiaux. Cette politique est adaptée à chaque pays et à chaque circuit, afin de répondre efficacement aux besoins de chacun des marchés et à la position de la concurrence.

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

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

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

La distribution de certains produits Bel se fait également dans les collectivités, restaurants, stations-service ou points de consommation servis par des grossistes spécialisés dans le canal *Food Service*. Ces clients sont gérés par une organisation commerciale spécifique, qui a tissé des relations pérennes offrant aux marques du Groupe une forte présence « hors du foyer ».

Le e-commerce, comprenant notamment les sites marchands des clients distributeurs ou encore des *pure players*, représente un potentiel de développement pour les marques du Groupe, qui y sont de plus en plus présentes.

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 2.6.2 « Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation »).

1.1.6 Protection industrielle

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

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

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

1.1.7 Position concurrentielle

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

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

du marché. Il s'agit par exemple des marchés d'Afrique ou de marchés au Moyen-Orient.

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

La tendance générale, en 2015, reste dominée par des mouvements de concentration et d'internationalisation des acteurs.

1.2 Tendances du marché

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

- **le plaisir** : la recherche d'expériences multi sensorielles, 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 ;
- **la praticité** se retrouve dans la facilité d'usage, le format en portion et la possibilité d'une utilisation plus nomade ;
- **la sécurité-traçabilité des produits**, 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 2015, 22 sites de production Bel sont certifiés selon les standards GFSI (*Global Food Safety Initiative* – qualité et sécurité alimentaire).

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

du Groupe et leur personnalité reflètent bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfices organoleptiques (liés au goût), nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent. Ainsi, La Vache qui rit apporte aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants 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 ».

Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2015

L'économie mondiale enregistre en 2015 son plus faible taux de croissance depuis la crise de 2009, autour de 3 % ⁽¹⁾. Celle des pays de l'OCDE se situe autour de 2 %, alors que l'économie des principaux pays en développement, à l'exception de l'Inde, ralentit.

Afin de favoriser la croissance, voire éviter la déflation, les banques centrales des pays développés ont maintenu des taux d'intérêt aux niveaux historiques les plus bas, et ont injecté des liquidités dans l'économie.

Si les États-Unis sont revenus à une situation de quasi plein emploi en 2015, le taux de chômage des pays de l'UE est resté très élevé, autour de 11 % de la population active.

L'instabilité sociale ou politique observée dans un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère, comme au Proche et Moyen-Orient ou en Ukraine, s'est encore accrue en 2015, rendant les conditions d'acheminement des produits de plus en plus difficiles.

Le prix des matières premières a connu une baisse généralisée au cours de l'année : d'une part, l'offre surabondante de pétrole a entraîné une baisse des cours à des niveaux historiquement au plus bas, et d'autre part le ralentissement de l'économie chinoise, qui représente près de la moitié de la demande mondiale de métaux, a contribué à la baisse des cours. Les économies dépendantes de ces matières premières s'en trouvent fragilisées.

(1) Source : FMI, Banque mondiale.

L'augmentation de la production mondiale des matières premières laitières, couplée à une baisse de la demande des pays émergents, a contribué à la baisse des prix dans leur ensemble.

Enfin, le raffermissement du dollar US face à l'euro de près de 20 % en un an a favorisé les exportations européennes.

Cette situation a été peu propice au développement des volumes et du chiffre d'affaires sur une grande partie des zones géographiques où le Groupe opère.

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

1.3 Marchés et activités en 2015

Dans un contexte économique peu favorable au développement de la consommation en Europe et un environnement géopolitique dégradé au Proche et Moyen Orient, le chiffre d'affaires du Groupe progresse de 5,9 % sur l'année grâce aux effets de change et de périmètre, et la croissance organique s'établit à + 0,1 %.

Après la baisse de la marge opérationnelle observée en 2014, le Groupe a restauré sa rentabilité en 2015, grâce aux effets

favorables des parités monétaires et des prix des matières premières sur l'ensemble de l'exercice. Ces effets ont plus particulièrement bénéficié aux zones hors Europe. Ainsi, le résultat opérationnel s'établit à 272 millions d'euros, et intègre près de 21 millions de charges opérationnelles non courantes.

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

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014		Variation	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Europe de l'Ouest	1 108	135	1 122	119	- 1,3 %	13,7 %
Europe du Nord et de l'Est	505	11	552	3	- 8,6 %	257,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	539	20	419	17	28,7 %	16,3 %
Grande Afrique	338	40	288	28	17,6 %	43,4 %
Proche et Moyen-Orient	459	66	402	32	14,0 %	105,6 %
TOTAL GROUPE	2 949	272	2 783	199	5,9 %	36,7 %

En Europe de l'Ouest

Dans un contexte économique peu favorable au développement de la consommation, le Groupe a maintenu ses volumes de ventes dans la zone au cours de l'année 2015. Le chiffre d'affaires s'inscrit néanmoins en baisse de 2,9 % à taux de change constants, à 1 108 millions d'euros contre 1 122 millions d'euros en 2014.

L'innovation demeure un relai de croissance essentiel sur les marchés d'Europe de l'Ouest avec le succès des nouveaux arômes d'Apéricube, Les roulés de Boursin, La Vache qui rit au cheddar ou encore les tranches spécial Burger de Leerdammer.

Le management des marchés a démontré tout au long de l'exercice l'efficacité des politiques commerciales et en particulier le dynamisme des marques cœurs. Celles-ci progressent et consolident leur part de marché dans l'ensemble des pays. La position de Bel s'y est largement renforcée grâce à des investissements publicitaires conséquents et à une forte activité promotionnelle en magasin.

Mini Babybel confirme son dynamisme, avec une croissance de plus de 6 %, portée principalement par les marchés en France, en Italie, en Belgique, en Espagne et au Portugal. Les volumes de la

marque ont ainsi progressé de plus de 20 % en trois ans, grâce notamment à une campagne publicitaire percutante et à un relai digital réussi.

Kiri a développé ses volumes de vente de plus de 4 % grâce à des gains de parts de marché en France, en Belgique et en Espagne.

La Vache qui rit affiche, elle aussi, de belles performances, portée notamment par le Royaume-Uni, l'Irlande, la Belgique et l'Espagne.

Malgré une concurrence accrue, les tranches de Leerdammer consolident leur leadership dans la plupart des pays européens.

Enfin, l'activité de la marque Boursin est marquée par la poursuite du succès de son innovation, Les roulés de Boursin, particulièrement en France.

Le marché français, qui représente environ la moitié de l'activité de la zone, a été pénalisé en 2015 par des déréférencements partiels et temporaires de plusieurs de ses marques, mais a maintenu au global son niveau d'activité en ligne avec celui de 2014.

Le résultat opérationnel de la zone s'inscrit à 135 millions d'euros en 2015, contre 119 millions en 2014.

En Europe du Nord et de l'Est

Le chiffre d'affaires de la zone Europe du Nord et de l'Est affiche une baisse de 8,6 %, dont 6,5 % de baisse organique, à 505 millions d'euros en 2015, contre 552 millions en 2014, dans un contexte de pressions politiques et économiques sur le marché ukrainien et de fortes chutes des prix sur le segment ultra-concurrentiel des pâtes pressées ainsi que des sous-produits comme le sérum.

Dans cet environnement, le positionnement sur le segment du snacking fromager de Leerdammer et Mini Babybel porte ses fruits. Mini Babybel enregistre une progression de ses volumes de ventes de 7,2 % et continue à conquérir de nouveaux marchés avec son lancement en Slovaquie. Une croissance soutenue par une plateforme publicitaire commune au sein de la zone.

L'Allemagne, premier marché de la zone, a bien résisté en conservant ses parts de marché. Une performance soutenue par la dynamique de la marque Mini Babybel, l'innovation avec le lancement Leerdammer « fines tranches » et une pression promotionnelle accrue.

En Ukraine, premier marché de La Vache qui rit dans la zone, le contexte géopolitique et la dévaluation de la monnaie locale (hryvnia) continuent à impacter l'activité. Cependant, La Vache qui rit a maintenu ses positions de marché malgré une baisse de ses volumes.

Au total, le résultat opérationnel, à 11 millions d'euros, s'inscrit en forte croissance par rapport à celui de 2014, qui s'établissait à 3 millions d'euros.

Aux Amériques, Asie-Pacifique

L'année 2015 confirme la reprise de la croissance initiée en 2014 au sein de la zone, avec une croissance organique de son chiffre d'affaires de 14,3 %, à 539 millions d'euros en 2015 contre 419 millions d'euros en 2014.

Cette croissance est dynamisée en Amérique du Nord par une forte progression des parts de marché de Bel sur le marché du *snacking* et par un accroissement de la demande pour les produits fromagers au sein de la région Asie-Pacifique.

En Amérique du Nord, la croissance est portée principalement par Mini Babybel qui voit ses volumes de ventes augmenter sur les différents marchés de la zone – au Canada, aux Etats-Unis et au Mexique. Une progression soutenue par de forts investissements en promotion et en communication, notamment en télévision et sur les médias digitaux, pour déployer la campagne axée sur la *lunch-box*. Après une première année complète d'activité, la montée en puissance de l'usine de Brookings (USA) dédiée à la production de Mini Babybel, accompagne la forte croissance de la marque sur le territoire.

Boursin confirme le succès de son format traditionnel, produit plaisir et synonyme de convivialité, sur le marché canadien et voit également ses ventes fortement progresser sur le territoire américain.

Les marques locales américaines contribuent également à la croissance de la zone, dynamisées par *Price's* dans la catégorie *pimiento*.

En Amérique latine, les ventes progressent fortement grâce au Mexique (Mini-Babybel), mais reculent au Brésil dans un contexte

de forte récession. Par ailleurs, des difficultés d'importation n'ont pas permis d'alimenter les marchés argentin et vénézuélien.

Au sein de la zone Asie-Pacifique, le Japon et la Chine sont les principaux moteurs de la croissance. Le Japon tire profit de l'évolution de son approche logistique mise en œuvre au second semestre 2014 et retrouve ainsi une dynamique positive principalement portée par Kiri mais aussi Belcube (Apéricube) et Boursin.

Dans un contexte de forte augmentation de la demande pour le fromage en Chine, Bel progresse sur ce marché émergent notamment avec la marque Kiri qui se développe rapidement dans les circuits de ventes en ligne auprès des consommateurs, mais aussi auprès des professionnels de la pâtisserie.

Le résultat opérationnel de la zone Amériques, Asie-Pacifique s'élève à 20 millions d'euros en 2015, contre 17 millions d'euros en 2014.

En Grande Afrique

Le chiffre d'affaires de la zone, à plus de 338 millions d'euros en 2015 contre 288 millions d'euros en 2014, s'inscrit en progression de 8,1 % à taux de change et périmètre constants.

Le Groupe consolide sa position de leader historique sur les principaux marchés de la zone avec une progression de ses volumes de ventes dans un contexte de dynamique de consommation contrastée.

Les marchés algérien et marocain demeurent les marchés phares, avec en 2015 une performance remarquable en Algérie et une progression des volumes de ventes au Maroc sur un marché atone et fortement concurrentiel.

Si certains marchés d'Afrique subsaharienne dont l'économie est fortement liée aux exportations de pétrole ont été négativement impactés, la majorité des pays de la région ainsi que l'Afrique du Sud enregistrent une performance positive en 2015.

Cette performance globale est principalement portée par la marque La Vache qui rit dont les actions promotionnelles démontrent leur pertinence. L'innovation demeure un fort levier de croissance avec la confirmation du succès des produits dédiés aux usages culinaires comme « La Vache qui rit Chef » en Algérie, ou « La Vache qui rit Bloc » au Maroc, mais aussi de nouveaux formats avec le lancement de « La Vache qui rit Barquette » en Algérie.

Les marques locales soutiennent également cette dynamique de croissance.

L'activité de la zone s'est enrichie dans le courant de l'été grâce à l'acquisition de la société marocaine Safilait, acteur majeur du marché laitier local.

Le résultat opérationnel s'élève pour 2015 à 40 millions d'euros contre 28 millions d'euros en 2014.

Au Proche et Moyen-Orient

Dans un contexte géopolitique et sécuritaire dégradé au Yémen, en Syrie, en Libye et en Irak et une contraction des marchés fromagers notamment dans les pays du Moyen-Orient, la zone a enregistré sur l'exercice une baisse organique de ses ventes limitée à 3 %. Cette évolution confirme la pertinence des fondamentaux de la stratégie de croissance à moyen et long termes au sein de la

zone. La dynamique reste solide malgré un recul temporaire de la tendance de consommation sur certains marchés.

Grâce aux effets favorables du change, le chiffre d'affaires de la zone, à 459 millions d'euros en 2015 contre 402 millions d'euros en 2014, s'inscrit en progression.

En 2015, les volumes de ventes ont fortement progressé en Iran, en Turquie et en Égypte et les marques Bel ont gagné des parts de marché dans les pays du Golfe, au Liban et en Jordanie. L'activité de la zone a été portée par des investissements marketing importants et par une politique d'innovation soutenue en adéquation avec les besoins des consommateurs, tels qu'un nouveau format barquette Kiri au Moyen-Orient et en Égypte, et Piconettes au Liban.

Les marques cœurs, La Vache qui rit et Kiri, en formats portions ou barquettes, demeurent les moteurs de la croissance, soutenues par des marques locales en progression.

Dans ce contexte contrasté, plusieurs programmes de développement commercial ont été déployés permettant à Bel de renforcer ses positions sur la plupart de ses marchés.

Une performance qui témoigne de l'agilité et de la réactivité des équipes Bel, de la solidité des processus *supply chain* du Groupe ainsi que de l'excellence opérationnelle des trois sites de production de la zone qui, dans un contexte de forte volatilité et d'incertitudes, ont permis de soutenir une croissance rentable.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'inscrit à 66 millions d'euros en 2015, contre 32 millions d'euros en 2014.

Événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2015

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 2015.

1.4 Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2016

Les prévisions de croissance, à la date du présent document, restent très modérées et en ligne avec celles de 2015.

Le rythme de la croissance pourrait être entravé par le ralentissement durable de la Chine et par la sous-performance de la zone euro et du Japon. La crise des réfugiés met à rude épreuve les capacités d'absorption de l'économie et des marchés du travail de l'Union européenne.

Dans certains pays, les tensions géopolitiques se superposent à ces tendances générales et amplifient les difficultés économiques. L'évolution de ces tensions en 2016 pourrait fortement impacter les résultats macroéconomiques aux plans régional et mondial.

Le prix des matières premières laitières pourrait être influencé par les conditions climatiques, plus particulièrement sur la deuxième partie de l'année.

Les mouvements de rapprochements des centrales d'achat en France et au niveau européen pourraient perdurer et complexifier toujours davantage les relations avec la grande distribution.

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

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

1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

1.5.1 Dispositif industriel

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

Le système de production du Groupe se développe autour d'usines qui assurent l'approvisionnement à la fois des marchés locaux, mais également de l'exportation. Il est constitué d'unités importantes à vocations régionales et internationales (10 usines assurent 80 % environ de la production totale), ainsi que d'unités plus petites vouées aux marchés locaux.

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

Au 31 décembre 2015, les 30 sites de production en activité se répartissent comme suit :

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

1.5.2 Investissements

Principaux investissements du Groupe au cours des trois dernières années

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

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

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les dépenses d'investissement brutes, hors frais de R&D, ont atteint 98 millions d'euros en 2015 contre 122 millions d'euros en 2014.

Le budget d'investissement du Groupe Bel est élaboré en cohérence avec sa démarche RSE : tous les projets d'investissements supérieurs à 500 000 euros, quel que soit leur mode de financement (fonds propres, dette, location financement, contrat de sous-traitance...), donnent lieu non seulement à une notation économique, mais aussi à une notation sociétale. En dessous d'une certaine note sociétale, le Comité d'investissement du Groupe exige un plan de progrès correctif et peut refuser le projet.

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

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

La Direction industrielle et technique du Groupe Bel met à jour au moins une fois par an pour l'ensemble des usines un plan directeur prenant en compte les évolutions prévues d'activité (produits existants, produits nouveaux), les évolutions de technologies et les améliorations de productivité, les exigences liées à l'environnement et la sécurité.

Comme les années précédentes, aucune provision pour garantie ou pour risques en matière d'environnement n'a été comptabilisée au 31 décembre 2015. Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2015 en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement, et aucune action n'a été menée en réparation de dommages causés à celui-ci.

Principaux investissements en cours

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

En 2015, les principaux projets engagés répondent :

- au développement des capacités de production (Vietnam, unité mobile de production de petite taille en Côte d'Ivoire) ;
- à la finalisation de la plateforme informatique SAP ;
- au développement de produits nouveaux ;
- à l'adaptation, au maintien et à la restructuration des outils industriels ;
- au respect et à la protection de l'environnement.

1.6 Facteurs de risques et politique d'assurance

1.6.1 La politique de gestion globale 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.

La démarche globale de gestion des risques permet :

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

Ainsi, le Groupe procède à une revue régulière de ses risques significatifs, c'est-à-dire ceux qui pourraient avoir un effet

défavorable pouvant impacter son activité, sa réputation ou celle de ses marques, sa situation financière ou ses résultats.

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.

Le système de gestion des risques est spécifiquement décrit aux paragraphes 3.3.2 « Environnement de contrôle interne de la Société », 3.3.3 « Gestion des principaux risques » et 3.3.4 « Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société ».

Le dispositif de gestion de crise

Le Groupe peut avoir à gérer des situations de crise. Aussi, Bel a défini une politique 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.

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

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 (DITG) pilotée par la Direction industrielle sécurité environnement Groupe (DISEG), en liaison avec la Direction des risques et la Direction des assurances Groupe placées sous l'autorité de la Direction Financière.

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 Bel 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.

1.6.2 Risques liés à l'environnement externe

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

Le Groupe Bel est un acteur de l'industrie alimentaire, et le niveau de ses ventes est influencé par la conjoncture économique mondiale sur ses principaux marchés. En période de ralentissement économique marqué, la consommation peut être réduite, impactant négativement l'évolution du chiffre d'affaires. La diversité géographique des implantations et des marchés sur lesquels opère le Groupe a pour objet de répartir les risques et d'en limiter les effets.

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

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 survenus depuis 2011 dans les régions du Maghreb et du Proche et Moyen-Orient, pourraient avoir un impact sur les activités commerciales et les résultats dans les pays où le Groupe est présent.

La forte dégradation de la situation politique, sociale et sécuritaire pourrait conduire le Groupe à réduire ou cesser pour une durée indéterminée ses activités dans un ou plusieurs de ces pays, ceci affectant potentiellement ses résultats.

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 § 2.2.1 « La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance »).

Risques liés à la volatilité du prix des matières premières

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. Les variations de l'offre et la demande mondiales et régionales, et les conditions climatiques,

entre autres, pèsent sur le prix des matières premières concernées (lait, poudre, beurre, crème). Le Groupe pourrait ne pas pouvoir augmenter ses tarifs auprès des distributeurs dans une proportion identique à l'augmentation de ces éléments de prix de revient et ceci impacterait ses résultats.

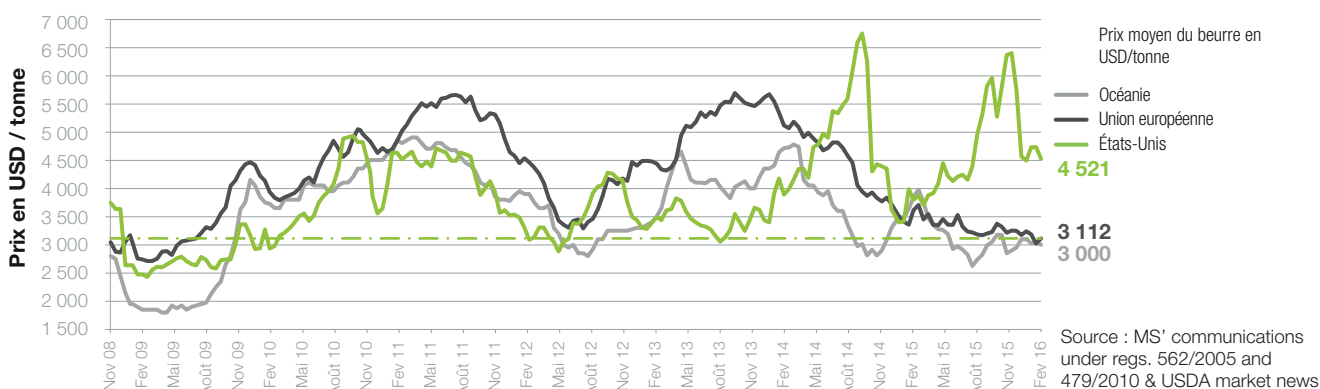
La suppression des quotas laitiers en Europe en 2015 s'est traduite par un afflux de lait pesant fortement sur les marchés. Lorsque la baisse des prix du lait provoquera une baisse de la production, le retournement des marchés des matières premières pourra avoir un impact sur les résultats du Groupe.

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

Cotation du lait en poudre écrémé (SMP)



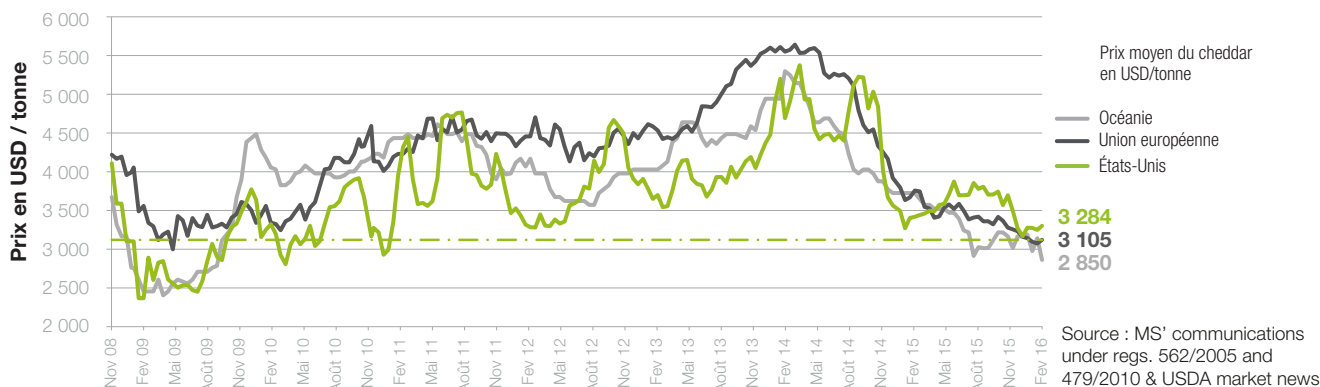
Cotation du beurre



Cotation du lait en poudre entier (WMP)



Cotation du cheddar



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.

Risques liés à la volatilité des devises

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

Pour plus de détails, sur la politique de gestion des risques de taux de change (voir paragraphe 1.6.4 « Risques financiers »).

Risques liés aux réglementations

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

Les lois et réglementations sont, 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 2.2.3 « Conduite éthique des activités »).

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. À la date du présent Document de Référence, et à sa connaissance, le Groupe ne fait l'objet d'aucune enquête dans ce domaine.

Risques liés à la concurrence

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, nombre de chaînes de distribution ont développé leurs propres marques (marques de distributeurs) qui concurrencent les produits Bel.

Dès lors, le Groupe s'efforce de renforcer la notoriété de ses marques, d'accroître la différenciation de ses produits et d'améliorer la rentabilité et la gestion de ses activités afin de dégager les ressources nécessaires pour mener une politique soutenue, notamment au moyen d'investissements publicitaires qui font partie intégrante de la politique de marque.

Risques de réputation

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.

Celle-ci 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. Ainsi, le Groupe Bel est vigilant sur sa communication concernant ses marques commerciales.

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

Le dispositif de gestion de crise du Groupe a notamment été renforcé en 2014 par la mise en œuvre de veille numérique et de la presse locale, et le déploiement de formation à la « prise de parole média » de ses représentants 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. (www.ec.europa.eu/transparencyregister).

Risques liés au réchauffement climatique

En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, le Groupe est fortement exposé aux conséquences du réchauffement climatique, et notamment à la raréfaction de l'eau douce au niveau mondial. La multiplication des événements météorologiques extrêmes (canicule, sécheresse, inondation, etc.) s'ajoute à des tendances de fond telles que la hausse des températures et l'évolution des régimes de précipitations. Ces phénomènes entraînent des conséquences profondes pour le secteur agricole et la sécurité alimentaire au niveau mondial. À ce titre, le secteur laitier est impacté tout au long de sa chaîne de valeur depuis les rendements laitiers des vaches, dépendant des conditions climatiques, jusqu'aux consommateurs qui se préoccupent de plus en plus des impacts de leur alimentation sur l'environnement.

Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque (selon les critères de la *Food and Agriculture Organization* et du *Water Risk Filter*) lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2015, 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 2.7.2 « Utilisation durable de l'eau »).

1.6.3 Risques inhérents à l'activité

Risques liés aux produits

■ Risques de contamination

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

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

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

■ Risques liés à l'innovation et aux attentes de consommateurs

Les différents produits du Groupe Bel sont soumis aux goûts et attentes des consommateurs. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper, identifier et comprendre les évolutions des goûts et habitudes alimentaires des consommateurs, ses ventes, et ses résultats afférents pourraient en être négativement affectés.

Le Groupe développe un portefeuille de produits permettant de proposer différentes variétés pour répondre aux besoins et attentes des consommateurs. Bel est à l'écoute de ses consommateurs afin de s'adapter au mieux à leurs modes de consommations.

Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

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

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

Un plan d'actualisation des dépôts de marques dans le monde est notamment mis en œuvre tous les ans. 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.

Compte-tenu de la notoriété de ses marques, le Groupe est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale. En raison de l'inégale protection du droit de la propriété intellectuelle et de l'inégale prise en compte de la concurrence déloyale par les régimes juridiques dans certains pays, la reconnaissance et le respect des droits du Groupe peuvent être 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.

Les difficultés rencontrées pour protéger, défendre ses droits de propriété intellectuelle - principalement ses marques - et lutter contre la contrefaçon, pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.

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

Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières et les emballages). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché (voir paragraphe 1.1.5 « Bel et son « écosystème d'entreprise » »). Bel pourrait rencontrer des difficultés dans la recherche de sources alternatives en cas de défaillance de certains fournisseurs, qui pourraient affecter ses résultats et son activité.

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.

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

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

Le Groupe dispose de 30 sites de production en activité. La survenance d'un sinistre - notamment due à l'occurrence accrue d'événements météorologiques extrêmes, 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 1.6.1 « La politique de gestion globale des risques » afin de couvrir ces risques.

Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe

La stratégie du Groupe est de renforcer son positionnement par croissance externe ou croissance organique. 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.

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.

Risques liés aux systèmes d'information

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. 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.

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 sont mises en œuvre pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologiques.

L'actualisation de la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI) et sa mise en œuvre au niveau des instances de Direction, la diffusion des bonnes pratiques de sécurité et les tests réguliers d'intrusion sont autant de dispositifs visant à réduire l'exposition du Groupe Bel aux risques de cyber-attaques.

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

Risques judiciaires et litiges

Le Groupe est confronté à des risques juridiques dans l'ensemble de ses métiers et sur ses marchés à l'international.

Ces risques, pouvant découler du cadre légal et réglementaire, des opérations inhérentes à l'activité, des contrats conclus avec fournisseurs et clients, sont mentionnés dans les sections respectives du chapitre 1.6.

Au 31 décembre 2015, et jusqu'à la date du présent document de référence, le Groupe Bel a procédé à une revue des principales procédures judiciaires et/ou administratives en cours ou envisagées dans le cours normal de ses activités. Les charges probables et quantifiables pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions.

Les principales procédures judiciaires ou administratives sont décrites dans la Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés figurant *infra* au paragraphe 4.5.1. « États financiers consolidés au 31 décembre 2015 ».

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 eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

1.6.4 Risques financiers

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

Le Département trésorerie Groupe, rattaché au Directeur Général Délégué en charge des affaires financières, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion de la réduction des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué au Directeur Général Délégué, et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

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

Risque de liquidité

Le Groupe a mis en place une politique visant à limiter le risque de liquidité. Il procède régulièrement à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. Conformément à cette politique, une part importante des ressources du Groupe sont des ressources à moyen terme. Ainsi, le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme *in fine* auprès de ses banques et investisseurs. En 2015, le Groupe a renforcé sa liquidité au travers de la négociation d'une extension de sa ligne de crédit de 520 millions d'euros : la maturité a été portée de 2019 à 2020 avec possibilité d'extension sur 2021. Cette ligne n'est pas tirée. Le Groupe dispose d'une très forte liquidité puisque la société Fromageries Bel, l'entité centralisatrice des excédents du Groupe, dispose d'une trésorerie excédentaire importante de 582 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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

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

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

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de

dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales.

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

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

Risque de change

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

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

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

Risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux. Au 31 décembre 2015, l'essentiel des placements est réalisé à taux variable ou révisable. Quant à la dette brute, la répartition taux fixe / taux variable est équilibrée.

Risque de contrepartie

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

Risque des marchés matières premières

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

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

2

2.1	Les enjeux de Bel, acteur laitier international	26	2.5.5	Formation	39
2.1.1	La démarche RSE de Bel : « Des sourires pour l'avenir »	26	2.5.6	Rémunération	40
2.1.2	Une cartographie des enjeux du Groupe	26	2.5.7	Relations sociales	41
2.2	Conduire de façon éthique ses affaires	27	2.6	Renforcer son ancrage territorial	42
2.2.1	La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance	27	2.6.1	Favoriser le développement d'une filière laitière durable	42
2.2.2	Des relations de confiance avec ses parties prenantes	28	2.6.2	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation	43
2.2.3	Conduite éthique des activités	28	2.6.3	La Fondation Bel	43
2.2.4	Respect des droits de l'homme et des normes de travail	29	2.7	Réduire son empreinte environnementale	43
2.2.5	Lutte contre la corruption	29	2.7.1	Politique générale en matière environnementale	44
2.2.6	Respect de l'environnement	30	2.7.2	Utilisation durable de l'eau	44
2.2.7	Respect du droit des enfants	30	2.7.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre	45
2.3	Contribuer à une alimentation plus durable	31	2.7.4	Lutte contre le gaspillage alimentaire	48
2.3.1	Qualité et sécurité alimentaire	31	2.8	Note méthodologique	48
2.3.2	Qualité nutritionnelle	32	2.9	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales consolidées figurant dans le rapport de gestion	50
2.3.3	Les portions individuelles	33	2.10	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	52
2.4	Accompagner les consommateurs	33			
2.4.1	Apporter les informations recherchées par les consommateurs	33			
2.4.2	Donner les clés pour faire évoluer les comportements	34			
2.5	Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents	35			
2.5.1	Bel employeur : chiffres clés	35			
2.5.2	Engagement des collaborateurs	36			
2.5.3	Santé-sécurité et bien-être au travail	36			
2.5.4	Égalité des chances	37			

2.1 Les enjeux de Bel, acteur laitier international

2.1.1 La démarche RSE de Bel : « Des sourires pour l'avenir »

Toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, sont confrontées à de nombreux défis sociaux, environnementaux et sociétaux. Elles rendent compte des progrès qu'elles accomplissent pour y faire face, dans leurs démarches RSE (responsabilité sociale de l'entreprise).

Pour que ces démarches soient source de différenciation et permettent d'accroître la compétitivité des entreprises, elles doivent s'appuyer sur les spécificités de leur modèle.

Quatre spécificités ont porté le Groupe à son niveau actuel de performance :

- un modèle d'entreprise engagée auprès de ses collaborateurs et de son écosystème ;
- un savoir-faire-industriel qui lui permet d'assurer qualité et productivité ;
- des recettes majoritairement présentées en portions individuelles, ce qui renforce qualité et sécurité alimentaire ;
- des marques qui ont su tisser des relations de confiance avec des millions de consommateurs dans le monde entier.

Ces spécificités sont quatre atouts qui constituent le socle de la démarche RSE « Des sourires pour l'avenir » de Bel.



2.1.2 Une cartographie des enjeux du Groupe

En 2014, Bel a lancé une enquête pour identifier les enjeux prioritaires touchant à sa responsabilité d'entreprise et assurer ainsi une meilleure cohérence entre ses ambitions de croissance et sa performance sociétale. Un panel de 170 parties prenantes (pour moitié internes et pour moitié externes) a été consulté. Ce panel a été construit pour représenter les différentes géographies dans lequel le Groupe opère ainsi que la variété de ses parties prenantes externes.

À l'aide d'une matrice (matrice de matérialité) mettant en évidence la convergence entre les attentes de ses collaborateurs et celles de ses parties prenantes externes, Bel a identifié d'une part des enjeux majeurs sur lesquels il se fixe des objectifs de progrès ambitieux et d'autre part des attentes fortes pour lesquelles il mettra en place des plans d'amélioration continue.

Le présent chapitre se concentre sur les enjeux majeurs de Bel, c'est-à-dire les enjeux les plus déterminants pour la création de valeur que le Groupe ambitionne à court, moyen et long termes.

1. Contribuer à une alimentation plus durable

Bel met à profit les atouts de ses portions individuelles pour :

- renforcer qualité et sécurité alimentaire ;

- proposer aux consommateurs les apports nutritionnels adaptés à leurs besoins ;
- réduire le gaspillage alimentaire.

Bel met par ailleurs son savoir-faire pour utiliser la juste quantité d'emballage afin de protéger ses portions et garantir leur qualité sanitaire.

2. Accompagner les consommateurs

Bel s'appuie sur la confiance générée par ses marques pour :

- aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés ;
- guider ses consommateurs vers des comportements meilleurs pour leur santé et plus respectueux de leur environnement.

3. Se comporter comme un acteur responsable au sein de son « écosystème d'entreprise »

Bel s'appuie sur son modèle où la confiance et l'état d'esprit font la différence pour :

- assurer la santé et la sécurité de tous ;
- créer des conditions de travail agréables pour ses collaborateurs et attractives pour attirer des nouveaux talents qui construiront l'Entreprise de demain ;
- contribuer à construire une filière laitière durable ;

- tisser des relations pérennes avec ses partenaires et les accompagner dans des démarches de progrès ;
- renforcer son ancrage territorial.

4. Réduire ses impacts sur l'environnement

Bel utilise son savoir-faire industriel pour :

- adopter une utilisation durable de l'eau, ressource qui impacte directement sa capacité à opérer ;
- réduire et optimiser son mix énergétique, principale source d'émissions carbone de ses sites.

2.2 Conduire de façon éthique ses affaires

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

Plus qu'un enjeu spécifique, il s'agit de développer une culture et une pratique de l'éthique au quotidien à tous les niveaux de

l'Entreprise. Le Groupe 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 doivent s'assurer de la bonne application des principes du Code de bonnes pratiques des affaires et des politiques et chartes qui le complètent.

2.2.1 La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance

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

Le Conseil d'administration gardien des engagements

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

Le Comité d'éthique

Le Comité d'éthique rattaché au Président-Directeur Général élabore la politique éthique, en étroite collaboration avec la Direction juridique, la Direction des ressources humaines et la Direction de la RSE. Pour promouvoir sa mise en œuvre et celle de ses applications opérationnelles, le Comité d'éthique s'appuie sur les Directions métiers concernées.

Depuis mi-2015, le Comité d'éthique s'appuie sur un réseau de Référents-éthique désignés au sein des services Ressources Humaines de chacune des filiales du Groupe.

Bel a en outre déployé à cette même date un système d'alerte permettant à tous ses collaborateurs de déclarer les manquements aux principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires dont ils auraient connaissance. Quel que soit le pays dans lequel ils opèrent, ils peuvent déclencher une alerte via un numéro

vert gratuit et entrer en contact avec un opérateur qui s'adresse à eux dans la langue du pays d'origine de l'appel. La procédure de traitements des dysfonctionnements est confiée au Référent-éthique de la zone concernée qui en informe le Comité d'éthique et lui rend compte des actions de suivi. Ce n'est que sur des cas précis que le Comité d'éthique peut être conduit à traiter lui-même une alerte.

Enfin, le management de la conformité à la politique éthique du Groupe sera renforcé en 2016 par un programme de formation en cours de construction pour accompagner, sensibiliser, voire former les collaborateurs en fonction de leur situation managériale, de leur localisation géographique et de leurs métiers.

Le Comité d'investissement

Le Comité d'investissement, rattaché au Président-Directeur Général, a pour objectif de cadrer et de valider l'enveloppe globale du budget d'investissements du Groupe et tous les projets de l'année d'un montant supérieur à 0,5 million d'euros, quel que soit leur mode de financement (fonds propres, dette, location financement, contrat de sous-traitance...).

Le Comité d'investissement évalue ces projets non seulement sur des critères de performance économique et financière mais aussi sur des critères extra-financiers correspondant aux enjeux majeurs – sociaux, environnementaux et sociétaux – du Groupe. Cette évaluation extra-financière est validée par la Direction RSE qui peut en référer au Comité d'éthique si besoin.

Lobbying responsable

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

publiques, particulièrement en démocratie, gagne à être éclairée par l'ensemble des acteurs concernés.

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

Depuis 2014, Bel s'est inscrit au Registre de transparence de l'Union européenne (www.ec.europa.eu/transparencyregister).

2.2.2 Des relations de confiance avec ses parties prenantes

Écoute et dialogue avec son écosystème d'entreprise

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

Partage de la valeur économique créée

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

2.2.3 Conduite éthique des activités

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

Les engagements volontaires du Groupe

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

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

Le Code de bonnes pratiques des affaires

Le Code de bonnes pratiques des affaires fixe le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel de chaque collaborateur du Groupe. Les sept principes qu'il précise ne se substituent pas aux lois et règlements nationaux en vigueur que les équipes sont toujours tenues de respecter, et lorsque la réglementation d'un pays est plus rigoureuse qu'une règle éthique stipulée dans le Code, cette réglementation nationale doit prévaloir. Pour une meilleure appropriation par toutes les équipes, ce Code est traduit en 13 langues. Il est accessible en version française et anglaise sur le site internet du Groupe www.groupe-bel.com.

Un Guide pratique du Code de bonnes pratiques des affaires en facilite la compréhension et présente des exemples d'application

au quotidien. Il est mis à disposition des collaborateurs sur le site intranet du Groupe et des sessions de sensibilisation sont régulièrement menées.

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

La démarche achats responsables

■ Évaluation des fournisseurs

Depuis cinq ans, Bel évalue les 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.

Les fournisseurs évalués depuis moins de trois ans représentent 60,2 % du montant des achats du Groupe – hors producteurs de lait.

Le score moyen obtenu par le portefeuille des fournisseurs de Bel augmente régulièrement et est toujours au-dessus du score moyen du panel évalué par EcoVadis. Sur les 292 fournisseurs qui ont procédé à une ou plusieurs réévaluation(s) à fin 2015, 69 % d'entre eux ont vu leur note progresser. Cela illustre la démarche de progrès dans laquelle ils sont engagés.

	2013	2014	2015
Nombre de fournisseurs Bel évalués	403 ^(a)	414 ^(b)	437 ^(c)
Score moyen des fournisseurs Bel évalués	43,3/100 ^(a)	44,0/100 ^(b)	46/100 ^(c)
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année	41/100	40,8/100	42/100

(a) Fournisseurs évalués entre 2009 et 2013.

(b) Fournisseurs évalués entre 2011 et 2014.

(c) Fournisseurs évalués entre 2012 et 2015.

■ La Charte des achats responsables

La Charte des achats responsables matérialise 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 présentée dès les consultations d'appels d'offres. Son respect est matérialisé par une clause contractuelle dans les contrats que Bel établit avec ses fournisseurs.

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

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

S'engager dans une démarche plus proactive

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

Protéger les droits essentiels des collaborateurs

C'est l'un des sept principes du Code de bonnes pratiques des affaires de Bel, en référence à ceux énoncés par la Déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe met tout en œuvre pour que ces principes soient respectés.

La répartition de ses effectifs notamment dans des pays présentant des risques d'atteinte au respect des droits de l'homme conduit le

Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail. En 2015, 40 % des effectifs du Groupe travaillent dans des pays où les risques d'atteinte au respect des droits de l'homme sont hauts ou extrêmes (*Human Rights Index* – Maplecroft). Dans chacun des sites, le responsable ressources humaines, sous l'autorité du Directeur, est responsable de leur mise en œuvre.

Vigilance chez les fournisseurs de rang 1 « à risque »

Bel achète des objets promotionnels. Malgré leur très faible part dans ses montants d'achats (moins de 0,2 %), du fait d'une chaîne d'approvisionnement complexe et d'usines majoritairement localisées en Chine, Bel fait réaliser par un organisme indépendant des audits sur les principaux sites de fabrication utilisés par ses fournisseurs. Ces audits portent notamment sur les conditions de travail et le respect des normes internationales.

Bel n'a pas identifié d'autre catégorie de fournisseurs de rang 1 à risque majeur sur ces sujets. Le Groupe rappelle toutefois à tous ses fournisseurs le devoir de vigilance qu'ils doivent eux-mêmes exercer par rapport à leur propre chaîne d'approvisionnement. Ce point est évalué de façon spécifique par EcoVadis (voir paragraphe 2.2.3 « Conduite éthique des activités »).

2.2.5 Lutte contre la corruption

Le Groupe a mis en place des guides, politiques et mesures volontaires qui complètent son Code de bonnes pratiques des affaires, pour encadrer de façon plus précise ses activités en fonction des géographies : embargo, lutte contre la corruption, conformité au droit de la concurrence, etc.

En 2015, Bel a réalisé plus de 20 % de son chiffre d'affaires dans des pays où les risques de corruption sont hauts ou très hauts (score inférieur à 40 dans l'Indice de perception de la corruption 2015 de *Transparency International*). Dans ces pays, le Groupe a

formé tous les Comités de direction sur les règles qu'il veut voir respectées par tous les collaborateurs pour éviter tout risque de corruption, et est vigilant sur leur application.

Depuis 2014, Bel est signataire de la *Supply Chain Initiative* dans 16 pays européens qui représentent environ 50 % 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. La majorité d'entre eux sont aussi énoncés dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

2.2.6 Respect de l'environnement

Utilisation des sols

L'utilisation des sols n'a pas été identifiée comme un sujet majeur pour le Groupe dans la mesure où la surface occupée par ses usines est très limitée. À ce jour, tous les terrains que le Groupe détient, loue ou gère, se situent en dehors des aires protégées. Lors de toute demande d'autorisation d'exploiter, la situation de chaque site est analysée au regard de la sensibilité du milieu naturel et des impacts potentiels de ses activités.

Des impacts environnementaux majoritairement en dehors des sites de production

Les analyses de cycle de vie des produits du Groupe mettent en évidence qu'entre deux tiers et trois quarts de son empreinte environnementale sont imputables aux étapes réalisées en dehors de ses sites de production.⁽¹⁾

Respecter l'environnement signifie donc pour le Groupe non seulement mettre en place des processus d'amélioration continue sur ses sites (voir paragraphe 2.7.1 « Politique générale en matière environnementale »), mais surtout accompagner ses fournisseurs vers des modes de production plus durables et ses consommateurs pour éviter le gaspillage (voir paragraphe 2.4.2 « Donner les clés pour faire évoluer les comportements »).

Lutte contre la déforestation

Du fait de l'importance des enjeux de la déforestation à l'échelle planétaire, Bel a engagé trois domaines d'action prioritaires :

- le carton est la principale matière (en volume) utilisée par Bel pour fabriquer ses emballages. Le Groupe met en œuvre la juste quantité de carton nécessaire pour assurer la qualité des produits et les protéger contre les chocs physiques qui

pourraient occasionner des pertes. Quand cela est possible, Bel privilégie les cartons à base de fibres recyclées, mais utilise des cartons en fibres vierges lorsque l'intégration de fibres recyclées nécessiterait significativement plus de matière pour parvenir aux mêmes performances de résistance pour les passages en machine, le transport, l'impression, etc.

- le Groupe Bel a la volonté de contribuer à une filière laitière plus respectueuse de l'environnement. Dans ce contexte, s'assurer du mode de production du soja et des dérivés de l'extraction d'huile de palme (*PKE Palm Kernel Expeller*) qui entrent dans l'alimentation des vaches est apparu comme une priorité pour Bel qui est devenu membre de la RTRS (Table ronde pour le soja responsable) et de la RSPO (table ronde pour une huile de palme responsable). Cet engagement s'inscrit dans le partenariat que le Groupe a signé avec le World Wide Fund (WWF) France en 2012 :
 - en 2015, Bel a acheté des certificats RTRS et RSPO pour couvrir les volumes de soja (34 350 tonnes) et de tourteaux de palme (36 950 tonnes) utilisés dans l'alimentation des vaches laitières qui produisent le lait liquide qu'il utilise en Europe.⁽²⁾ Le lait livré à Bel par les producteurs néerlandais est pour sa part couvert par l'achat de certificats par la filière laitière néerlandaise. Le Groupe couvre ainsi 100 % de la quantité totale de soja et PKE entrant dans l'alimentation des vaches produisant son lait en Europe ;
 - par ailleurs, avec le WWF, le Groupe poursuit ses études pour recourir à des alternatives au soja d'importation en France, solution complémentaire à l'achat actuel de certificats ;
 - Le Groupe a entamé un plan de rénovation de ses formules pour supprimer toute utilisation d'huile de palme : le Groupe a acheté 1 045 tonnes d'huile de palme en 2015 contre 3 022 tonnes en 2014.

2.2.7 Respect du droit des enfants

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

En tant qu'employeur direct ou indirect

- Les conventions 138 et 182 de l'OIT (l'Organisation internationale du travail) sont les textes de référence du Code de bonnes pratiques des affaires de Bel et de sa Charte des achats responsables.
- Tous ses collaborateurs sans discrimination d'âge bénéficient de la politique santé et la sécurité au travail de Bel.

- Des accords locaux accordent du temps aux parents pour leurs jeunes enfants ou pour leur enfant malade.
- Un accord a été signé par Bel en France en janvier 2015 pour mettre en place :
 - le don de jours de congés au profit d'un autre collaborateur dont l'enfant est gravement malade ou victime d'un grave accident ;
 - l'arrondi solidaire (micro-don prélevé sur le salaire des collaborateurs volontaires, et abondé par l'Entreprise) au profit notamment de l'association Petits Princes qui réalise les rêves d'enfants et adolescents gravement malades, atteints de cancers, leucémies et certaines maladies génétiques ;

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

(2) En Europe, le Groupe Bel collecte du lait en France, aux Pays-Bas, au Portugal, en Slovaquie et en Pologne.

- le congé solidaire permettant à des collaborateurs de réaliser des projets humanitaires de courte durée à l'étranger en lien avec l'enfance et/ou l'alimentation.

En tant qu'acteur laitier

- Les besoins journaliers des enfants sont la base de référence pour la formulation des recettes qui leur sont destinées (voir paragraphe 2.3.2 « Qualité nutritionnelle »), sachant que les produits laitiers sont partout recommandés pour l'alimentation des enfants par les autorités de santé publique.
- Conscient du rôle que ses communications peuvent jouer sur les comportements des enfants, Bel précise dans sa Charte de communication responsable les principes qu'il veut voir respectés dans toutes ses communications (publicité, actions de communication corporate, emballages, etc.). Partagée avec toutes ses agences, cette Charte rappelle les principes stricts que ses communications doivent respecter lorsqu'elles ciblent directement des enfants de moins de 12 ans.
- En 2015, la Direction marketing a revu la procédure de validation des communications qui s'applique à toutes les marques sur tous les territoires. Ce document rappelle le système de gouvernance de ce sujet.

- La Procédure Groupe en matière de traitement de données personnelles des consommateurs précise les principes à respecter pour protéger les données privées collectées auprès des enfants.

En tant qu'entreprise soucieuse de son environnement

- Les enfants sont au cœur de la politique de mécénat menée par le Groupe et notamment par sa Fondation d'entreprise.
- En 2015, à l'occasion des 150 ans du Groupe, la Fondation Bel a bâti une opération exceptionnelle avec SOS Villages d'Enfants permettant à environ 1 700 enfants dans le monde d'avoir accès à un repas équilibré par jour pendant un an.
- Par ailleurs, les initiatives citoyennes et solidaires prises par ses marques bénéficient en priorité à des enfants.

2.3 Contribuer à une alimentation plus durable

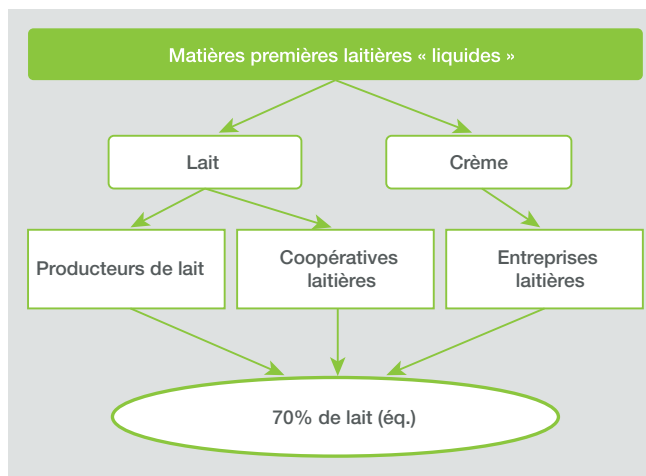
Un des Objectifs de développement durable de l'ONU est de mettre un terme à la faim et à la malnutrition sous toutes leurs formes d'ici 2030, en faisant en sorte que toutes les personnes – notamment les enfants et les plus vulnérables – aient accès à une alimentation suffisante en quantité et en qualité, tout au long de l'année. En parallèle, dans de nombreux pays, des politiques de santé publique s'efforcent de lutter contre le cercle vicieux qui conduit, à partir de mauvais comportements alimentaires, à des dérèglements métaboliques, voire à des maladies chroniques.

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

2.3.1 Qualité et sécurité alimentaire

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

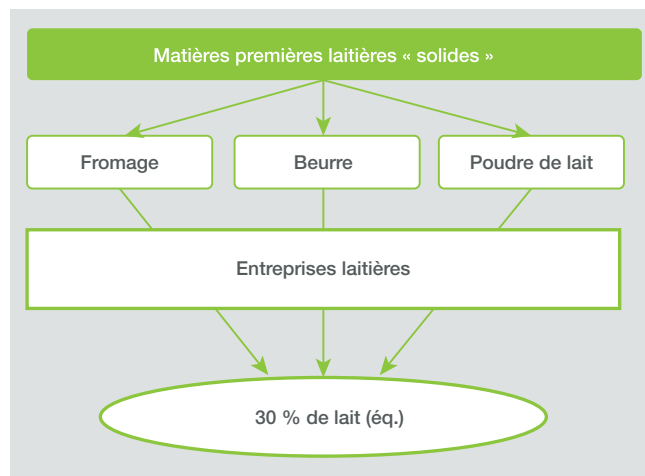
Bel assure une traçabilité rigoureuse de tous les composants entrant dans ses recettes et notamment de toutes les matières premières laitières, qu'elles soient liquides ou solides. Tous sont soumis à de nombreux contrôles sanitaires dès leur entrée sur les sites de fabrication.



éq. : équivalent.

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

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



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

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

2.3.2 Qualité nutritionnelle

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

Répondre aux attentes des consommateurs

Bel ne lance un nouveau produit que si au moins 70 % des consommateurs interrogés en ont apprécié la recette. Et en cas de reformulation, plus de 50 % des interviewés doivent juger la nouvelle recette au moins aussi bonne que l'ancienne.

Bel analyse régulièrement les profils sensoriels de ses produits pour s'assurer que les fabrications répondent aux attentes identifiées.

Sous une même marque – cœur ou locale – le Groupe adapte en permanence son offre pour répondre à la variété des attentes des consommateurs : au total, Bel commercialise plus de 560 recettes différentes.

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

■ Additifs alimentaires

Pour répondre à des cahiers des charges très précis – longue durée de vie, tenue hors froid lorsque la distribution ne peut pas assurer une chaîne du froid sans rupture – voire à des attentes des consommateurs (onctuosité de texture, couleurs attractives, etc.) Bel a parfois recours à des ingrédients non laitiers

(ex : maltodextrine) ou à des additifs alimentaires. Le Groupe limite systématiquement leur utilisation et essaye progressivement de les supprimer totalement dans certaines formules.

■ Produits bio

Bel a fait le choix de ne pas se positionner sur le segment de l'offre biologique qu'il considère incompatible avec son modèle industriel et à son ambition de proposer des produits à des prix accessibles au plus grand nombre de consommateurs.

■ Organismes génétiquement modifiés (OGM)

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

S'inscrire dans les enjeux de santé publique

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

- lipides : Bel propose pour quatre de ses cinq marques cœurs – La Vache qui rit, Leerdammer, Mini Babybel et Boursin – des versions allégées ;

- sel : le Groupe travaille à réduire le taux de sel dans ses formulations. Toutefois, une quantité minimale est parfois indissociable des processus de fabrication et/ou est nécessaire pour assurer la qualité sanitaire des produits ;

- calcium : Bel ajuste progressivement les apports en calcium de ses recettes lorsque les taux semblent trop faibles et que des déficiences sont avérées dans la population locale.

Si des déficiences ont été clairement établies sur certains nutriments (vitamines et minéraux), le Groupe s'efforce d'en enrichir ses portions.

2.3.3 Les portions individuelles

La portion individuelle de fromage est au cœur du modèle de Bel. Ce format possède de nombreux atouts pour permettre au Groupe de contribuer à la mesure de son échelle à une alimentation plus durable :

- en renforçant qualité et sécurité alimentaire ;
- en proposant aux consommateurs les apports nutritionnels adaptés à leurs besoins ;
- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire. Et bien que les atouts apportés par un emballage individuel très protecteur soient plus importants que leurs faiblesses (déchets d'emballage en fin de vie après avoir rendu de nombreux services), Bel met en œuvre des plans d'actions pour atténuer ces dernières.

Bel s'assure que ses emballages mettent en œuvre la juste quantité de matériaux pour répondre au cahier des charges fonctionnel qui assure à minima la qualité et sécurité alimentaire des produits et les protège des chocs. Des plans d'amélioration continue ont permis de réduire l'épaisseur des feuilles d'aluminium des portions La

Vache qui rit qui n'est plus que de 10 microns, soit une épaisseur sept fois moindre que celle d'un cheveu.

Bel fait le choix de matériaux simples qui ne perturbent pas les consignes de tri et, dans certains cas, les modifie pour les rendre compatibles avec les filières existantes. En France, Bel est engagé avec Éco-Emballages, organisme qui assure le pilotage et le dispositif de tri et de recyclage des emballages ménagers, pour améliorer la recyclabilité de la barquette plastique de Leerdammer en tranches. Bel est également adhérent du Club de l'emballage léger en aluminium et en acier (CELAA) qui entend contribuer à l'amélioration du tri et du recyclage des emballages de petites tailles en aluminium et en acier.

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

2.4 Accompagner les consommateurs

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

Les marques de Bel font le choix de renforcer leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés et veulent mettre à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements meilleurs pour leur santé et plus respectueux de leur environnement.

2.4.1 Apporter les informations recherchées par les consommateurs

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

Jusqu'à récemment, ces informations étaient essentiellement véhiculées par les emballages et les explications étaient peu

développées en regard de l'espace disponible. La technologie internet a fondamentalement changé l'accès à ces informations et permet d'apporter plus de pédagogie sur des sujets parfois complexes pour des non-experts.

Même si Bel est convaincu que ce qui touche à sa responsabilité d'entreprise ne doit pas être communiqué de la même manière que des messages publicitaires traditionnels, le Groupe considère que chacune de ses marques a toute légitimité pour prendre la parole sur ces sujets. Le Groupe est toutefois vigilant à ce que leur discours reflète fidèlement ses pratiques.

(1) Source : OMS.

Lecture simplifiée des emballages

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

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

Informations nutritionnelles

Même dans les pays où il n'existe pas de réglementations locales, Bel affiche sur ses emballages le socle minimal d'informations

nutritionnelles requis par la réglementation européenne. Dès que la taille de l'emballage le permet, les informations nutritionnelles sont détaillées à la portion.

Informations environnementales

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

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

2.4.2 Donner les clés pour faire évoluer les comportements

Le groupe a identifié des enjeux majeurs sur lesquels les marques peuvent aider les consommateurs à modifier leurs comportements.

Adopter de bonnes habitudes alimentaires

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

Sur la base de cette connaissance, le Groupe a construit une Charte de communication responsable. Définie en 2009, cette Charte incite à valoriser des comportements alimentaires sains dans toutes les prises de parole de Bel (publicité, brochures, photos d'illustration...) : tailles de portion adaptées, illustration de comportements alimentaires sains et sans grignotage, promotion de modes de vie actifs, valorisation du repas comme un moment de convivialité et de partage... Toutes les équipes marketing du Groupe suivent une formation à la nutrition les sensibilisant sur ces engagements.

Le Groupe Bel encourage ses marques à donner des conseils simples à leurs consommateurs afin de promouvoir de bons comportements alimentaires.

Éviter de gaspiller de la nourriture

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

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

Pour renforcer leur contribution à la réduction du gaspillage dans les foyers, les marques s'appuient sur leur notoriété pour diffuser à leurs consommateurs des bonnes pratiques pour éviter ce gaspillage au quotidien.

En 2015, Bel France a signé la Charte anti-gaspillage de l'ANIA (Association nationale des industries alimentaires).

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

2.5 Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents

Le modèle social du Groupe est fédérateur et permet de concilier les performances économiques et financières et le développement des hommes et femmes qui le composent.

Toutes les politiques des ressources humaines sont harmonisées dans le respect des spécificités culturelles locales et reflètent l'état d'esprit de la signature du Groupe « Du sourire à partager ».

Une attention toute particulière est portée d'une part pour assurer la santé-sécurité de tous et d'autre part pour préparer l'avenir en proposant un modèle d'entreprise attractif pour les talents dont l'entreprise a besoin pour son développement.

L'enquête d'opinion biennale menée en 2015 a permis de confirmer les forces majeures du Groupe tout en faisant ressortir des axes de progrès.

2.5.1 Bel employeur : chiffres clés

Effectifs

Hors Safilait, société marocaine acquise mi-2015, et le site de production de Bel en Côte d'Ivoire, le Groupe compte 10 861 collaborateurs, présents dans plus de 30 pays. Selon une première estimation environ 1 350 collaborateurs travaillent pour Safilait au Maroc.

À périmètre constant (hors Safilait) les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31/12/2015) ont diminué de 123 personnes, soit une réduction de 1 % par rapport au 31 décembre 2014.

Effectifs par statuts ^(a)	2013	2014	2015
Managers ^(b)	nd	1 814	1 921
Non managers	nd	9 170	8 940

(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

Effectifs par zone opérationnelle * ^(a)	2013	2014	2015
Europe de l'Ouest	4 233	4 170	4 162
Dont France	3 356	3 301	3 300
Europe du Nord et de l'Est	2 153	2 118	1 995
Amériques, Asie-Pacifique	831	1 041	1 078
Proche et Moyen-Orient	1 395	1 436	1 439
Grande Afrique	2 218	2 219	2 187
TOTAL GROUPE	10 830	10 984	10 861

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

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

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins. Le Groupe a ainsi embauché 1 119 collaborateurs

en 2015. Cette même année, la majeure partie des départs ont été volontaires (démissions et départs en retraite).

Embauches et départs	2013	2014	2015
Nombre d'embauches	891	1 397	1 119
Nombre de départs	892	1 276	1 227
Dont nombre de licenciements	182	260	209

Licenciements par zone opérationnelle	2014	2015
Europe de l'Ouest	68	58
<i>Dont France</i>	56	50
Europe du Nord et de l'Est	48	20
Amériques, Asie-Pacifique	69	79
Proche et Moyen-Orient	12	9
Grande Afrique	63	43
TOTAL GROUPE	260	209

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 19,1 % (9,3 % hors intérimaires). Ce taux tient compte des emplois à durée déterminée et au recours à l'intérim par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI + personnel temporaire). Cette moyenne cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans la zone Proche et Moyen-Orient, en Iran où Bel compte 300 collaborateurs, la pratique contractuelle légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Taux de précarité ^(a)	2013	2014	2015
Europe de l'Ouest	12,7 %	13,7 %	14,2 %
<i>Dont France</i>	11,8 %	14,0 %	14,9 %
Europe du Nord et de l'Est	17,1 %	15,9 %	16,9 %
Amériques, Asie-Pacifique	1,8 % ^(b)	10,7 % ^(b)	10,8 % ^(b)
Proche et Moyen-Orient	34,9 %	36,3 %	37,7 %
Grande Afrique	22,9 %	26,4 %	22,8 %
GROUPE	17,7 %	19,3 %	19,1 %

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

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

2.5.2 Engagement des collaborateurs

Bel conduit tous les deux ans, une enquête d'opinion internationale menée avec l'aide d'un prestataire. Cette enquête permet notamment de mesurer le taux d'engagement des collaborateurs ainsi que leurs attentes et leur perception sur son modèle social. La troisième édition a été conduite en 2015.

	2011	2013	2015
Taux de participation	73 %	80 %	86 %
Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe Bel	45 %	51 %	55 %

2.5.3 Santé-sécurité et bien-être au travail

Depuis plusieurs années, Bel met en place des démarches d'amélioration continue adaptées à la diversité et à la complexité des situations rencontrées (voir paragraphe 3.3.4 « Procédures de contrôle interne spécifique mises en place par la Société »).

Pénibilité et maladies professionnelles

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

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

Organisation du travail

Dans un contexte socio-économique qui conduit à une recherche constante d'amélioration de la productivité, Bel a identifié plusieurs facteurs qui influent directement sur le bien-être au travail de ses collaborateurs :

- l'organisation des temps travail et de trajet ;
- l'organisation des bureaux, des ateliers et des espaces de détente ;

- les relations au travail ;
- l'évolution des modes de travail avec notamment le développement du digital qui peut porter atteinte à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- la mise à disposition d'outils performants dont certains peuvent réduire les déplacements professionnels des collaborateurs.

Les managers ont un rôle clé pour organiser le travail de leurs équipes, détecter les situations de mal-être qui, dans les cas extrêmes, peuvent conduire à de véritables risques psychosociaux, et mettre en place les plans correctifs nécessaires (formations personnalisées, définition et application de règles de bonnes conduites, respect des congés payés...).

Tous les managers sont attentifs à ce que leurs collaborateurs prennent les jours de congé auxquels ils ont droit.

	2013	2014	2015
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	98 %	94 %	95 %

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

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

Taux d'absentéisme maladie	2013	2014	2015
Heures d'absence pour cause de maladie / heures de travail théoriques	2,29 %	2,08 %	2,45 %

Suivi des accidents

Bel fait de la santé-sécurité au travail une de ses priorités. Depuis 2012, le Groupe suit le taux de fréquence de tous les accidents faisant l'objet d'un acte médical qu'ils soient ou non suivis d'un arrêt de travail, dont sont victimes non seulement ses collaborateurs, mais aussi toutes les personnes présentes sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires. Cet indicateur va

au-delà de la réglementation française, qui impose de suivre le « Taux de fréquence » c'est-à-dire les accidents avec arrêt des collaborateurs de Bel. Ce suivi plus contraignant témoigne de l'engagement fort du Groupe en matière de santé et de sécurité (voir paragraphe 3.3.4 « Procédures de contrôle interne spécifique mises en place par la société »).

	2012	2013	2014	2015
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel				
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	12,4	12,8	12,6	10,7
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1				
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	5,6	5,8	6,1	4,8
Taux de gravité des accidents ^(b) des collaborateurs Bel	0,2	0,2	0,2	0,1

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

(b) Ratio du nombre de journées non travaillées (calendaires), exprimé en milliers d'heures non travaillées, ramené au nombre total d'heures travaillées.

2.5.4 Égalité des chances

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

Hommes-Femmes

Au sein de la population non-managers, les contextes culturels des implantations du Groupe, auxquels s'ajoute l'organisation des équipes de travail, voire des réglementations locales (travail de nuit par ex.), sont des facteurs explicatifs de la proportion de femmes. En regard de ce contexte, le Groupe considère que la répartition hommes-femmes moyenne – toutes géographies confondues – de 30 % / 70 % sur la population non managers comme satisfaisant.

Répartition hommes/femmes	2013	2014	2015
Effectifs totaux	68 % / 32 %	68 % / 32 %	68 % / 32 %
Effectifs non-managers	70 % / 30 %	70 % / 30 %	70 % / 30 %
Effectifs managers	60 % / 40 %	59 % / 41 %	59 % / 41 %

Répartition des embauches hommes/femmes	2015
Hommes	698
Femmes	421
Total embauches	1 119

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

Répartition hommes/femmes par grade	2013	2014	2015
Conseil d'administration ^(a)	6 / 1	7 / 2	5 / 2
Comité exécutif ^{(a) (b)}	9 / 0	9 / 2	9 / 0
Grade 1 ^(a)	14 / 1	15 / 2	15 / 2
Grade 2	75 % / 25 %	78 % / 22 %	78 % / 22 %
Grade 3	69 % / 31 %	69 % / 31 %	68 % / 32 %
Grade 4	63 % / 37 %	62 % / 38 %	60 % / 40 %
Grade 5	61 % / 39 %	61 % / 39 %	60 % / 40 %
Grade 6	56 % / 44 %	55 % / 45 %	57 % / 43 %
Grade 7	51 % / 49 %	52 % / 48 %	50 % / 50 %

(a) Valeurs absolues.

(b) Au 1^{er} janvier 2016, le Comité exécutif est devenu le Comité exécutif.

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

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

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

	2013	2014	2015
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes ^(a)	0,96	0,96	0,97

(a) À pays et grade équivalents.

Multi-culturalité

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

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

Diversité générationnelle

11 % des collaborateurs de Bel sont âgés de 55 ans et plus. Le Groupe est attentif d'une part à sécuriser leur fin de carrière, avec une attention particulière à leurs conditions de travail, et d'autre part à développer une capitalisation des savoirs qu'ils ont acquis.

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

Répartition des effectifs par âge	2015	
	%	Total
55 ans et plus	11 %	1 185
De 45 à 54 ans	26 %	2 818
De 35 à 44 ans	35 %	3 824
De 26 à 34 ans	23 %	2 523
25 ans et moins	5 %	511
TOTAL	100 %	10 861
Âge médian		41 ans

Handicap

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

Pour faire suite à la convention de partenariat avec l'AGEFIPH ⁽¹⁾ signée en 2011 en France, le Groupe Bel a souhaité inscrire le développement de l'emploi des personnes en situation de handicap dans le cadre d'un accord signé avec ses partenaires

sociaux en 2014. L'ambition de cet accord est de maintenir le taux d'emploi de personnes en situation de handicap sur les sites industriels français du Groupe, tout en le faisant progresser positivement sur les sites non industriels.

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

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	2012	2013	2014	2015
France ^(a)	6,4 %	6,3 %	6,43 %	6,57 %

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

2.5.5 Formation

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

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

Politiques de formation

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

- connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités ;
- développement des compétences techniques métiers ;

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

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

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

Évaluation de la performance individuelle	2013	2014	2015
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	72 %	89 %	88 %
Non-managers bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base maximale de deux ans)	52 %	nd	46 %

(a) Les managers éligibles sont les managers en CDI inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe l'année complète 2015 ou entrés avant le 1^{er} juillet 2014 et sortis après le 1^{er} juillet 2015.

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

Nombre d'heures de formation

Conformément aux ambitions de Bel, le nombre de collaborateurs ayant eu accès à une formation et le nombre moyen d'heures de formation a augmenté, bien que légèrement, entre 2014 et 2015.

Formation des collaborateurs	2013	2014	2015
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	67 %	71 %	72 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	20	24	24

Polyvalence et mobilité

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

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

2.5.6 Rémunération

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

La plupart des accords signés en 2015 dans différents pays où Bel opère porte sur le sujet des rémunérations (fixes ou variables), les avantages sociaux et les avantages en nature (voir paragraphe 2.5.7 « Relations sociales »).

L'information sur la rémunération des dirigeants est présentée au chapitre 3 du document de référence.

Avantages sociaux

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

	2013	2014	2015
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	94 %	90 %	94 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	86 %	84 %	94 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

Équité interne et compétitivité externe

Le Groupe respecte toujours les minima fixés par les lois locales et veille à appliquer des pratiques salariales non discriminantes. À responsabilités comparables, s'il existe des différences de rémunération, elles doivent toujours pouvoir être expliquées (parcours personnel, contexte local, etc.). Pour attirer et retenir ses collaborateurs, Bel veille à leur offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs. Ainsi, l'ensemble des filiales du Groupe - à l'exception de la Côte d'Ivoire - a sollicité au moins une enquête salariale en 2014 ou en 2015 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 à minima 8 % de leur rémunération fixe. 10 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers en lien avec la démarche RSE du Groupe.

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

	2013	2014	2015
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	59 %	64 %	77 %

Par ailleurs, de nombreux accords ont été signés en 2015 dans différents pays touchant la rémunération des collaborateurs (voir paragraphe 2.5.7 « Relations sociales »)

Participation des salariés dans le capital

Depuis 2007, Bel a mis en place des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) pour certains de ses salariés et sous conditions de performance (voir paragraphe 5.2.3 « Stock-options – actions de performance »).

2.5.7 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) dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail.

En 2015, 90 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel.

Bilan des accords collectifs de l'année

En 2015, le Groupe Bel a signé 22 accords collectifs dans le monde, dont sept en France :

- trois accords portent sur la rémunération des salariés, dont un accord de participation et deux accords de négociation annuelle obligatoire sur les salaires employés, ouvriers et encadrement ;
- un accord pour la mise en place du travail à distance pour l'ensemble des collaborateurs de Bel rattachés au siège social (voir paragraphe 2.5.3 « Santé-sécurité et bien-être au travail ») ;
- un accord sur les conditions de rémunération supplémentaire pour les salariés de Bel à l'origine d'une invention de mission brevetée ;
- un accord de trois ans sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes qui s'articule autour de quatre ambitions principales (voir paragraphe 2.5.4 « Égalité des chances ») ;
- un accord relatif aux engagements solidaires des salariés de Bel en France permettant la mise en place du don de jours de congés au profit d'un autre collaborateur, de l'arrondi solidaire et du congé solidaire (voir paragraphe 2.2.7 « Respect du droit des enfants »).

Autres accords collectifs signés par Bel dans le monde en 2015

Thématique	Pays	Détails
Rémunération (fixe ou supplémentaire), les avantages sociaux et les avantages en nature	Allemagne	- un accord sur la participation aux bénéfices pour l'exercice 2015 ; - un accord sur la cotisation des employés au régime de retraite pour la période 2016-2018.
	Belgique	- un accord sur la rémunération et la participation aux bénéfices ; - un accord sur le remboursement des frais de repas des salariés.
	Italie	un accord sur la rémunération supplémentaire des non-cadres.
	Algérie	un accord sur la rémunération.
Organisation et aménagement du temps de travail	Espagne	un accord de flexibilité sur le temps de travail.
Accords divers	Allemagne	- un accord sur la garantie de l'emploi, la formation, la protection des données personnelles ; - un accord sur la mise à jour de la politique voyage et sur le remboursement des frais de déplacements ; - un accord sur la prise en compte des spécificités allemandes pour la mise en œuvre du système d'alerte et du Code de bonnes pratiques des affaires ; - un accord sur la mise en place de l'outil de gestion des ressources humaines Groupe.
	Portugal	un accord de branche pour la révision des minima salariaux et pour la mise en place d'un compte épargne temps pour les employés en usines.
	Slovaquie	un accord sur les conditions de travail et la rémunération.
	Ukraine	un accord portant sur des sujets variés comme la rémunération, les conditions de travail, les congés ou encore la santé et la sécurité.
	Italie	un accord sur la compensation des heures de voyages pour raisons professionnelles, ainsi que sur l'aménagement du temps de travail (télétravail) et sur l'engagement solidaire des salariés (opportunité de travailler un jour par an au profit d'une association ou organisation non-gouvernementale).

2.6 Renforcer son ancrage territorial

Bel est une entreprise ouverte, tournée vers l'extérieur. Le Groupe s'appuie sur son modèle où la confiance et l'état d'esprit font la différence pour nouer des relations pérennes avec ses partenaires

et notamment avec les producteurs laitiers qui l'approvisionnent en lait liquide, tout en contribuant au développement local autour de ses lieux d'implantation.

2.6.1 Favoriser le développement d'une filière laitière durable

Le Groupe collecte chaque année environ 2 milliards de litres de lait auprès de 2 900 producteurs situés à proximité de ses sites de production. Plus de 70 % de la collecte de lait annuelle est réalisée aux Pays-Bas et en France.

Dans ces pays, Bel est membre des organisations laitières nationales et s'implique auprès des producteurs et des autres acteurs de la transformation laitière pour favoriser le développement d'une filière laitière plus durable qui doit à la fois :

- garantir la sécurité et les bienfaits sur la santé des produits laitiers ;

- rester économiquement viable pour ses différents acteurs et être génératrice d'emplois ;
- réduire, autant que faire se peut, ses impacts négatifs sur l'environnement et sur le changement climatique ;
- se soucier du bien-être des animaux.

Selon les thématiques et les géographies, les équipes mettent en place des plans d'actions directement avec leurs partenaires ou apportent leur expertise à des projets pilotés par les interprofessions.

Selon la FAO ⁽¹⁾ (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), la production laitière bovine représente 2,87 % des émissions carbone de la planète. Bel accompagne, ses producteurs, dès que cela lui est possible, et sur ses différents bassins laitiers d'approvisionnement, pour les aider à maîtriser et réduire leurs émissions que ce soit par la gestion des déjections animales, la qualité de l'alimentation des animaux ou la fertilisation minérale des cultures. Ainsi, en France, Bel a apporté son expertise au projet *Life Carbon Dairy* mené par l'interprofession laitière dont l'objectif est de diminuer de 20 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2024.

Le respect de la ressource en eau est un autre défi pour la filière laitière. La pression sur cette ressource est faible dans les principaux bassins d'approvisionnement en lait liquide de Bel qui sont situés dans des zones où, selon la FAO, le stress hydrique est faible et où le niveau de précipitation favorise le pâturage.

Néanmoins en France – second bassin d'approvisionnement en lait liquide du Groupe – afin d'anticiper les conséquences du

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

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

2.6.2 Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation

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

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

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

Au 31 décembre 2015, le programme *Sharing Cities* est actif dans trois villes et dénombre 4 600 vendeurs de rue en partenariat avec le Groupe.

2.6.3 La Fondation Bel

Créée en 2008, la Fondation d'entreprise Bel agit en faveur des enfants et des adolescents, en se concentrant plus particulièrement sur les questions liées à l'alimentation. Les initiatives qu'elle soutient sont toujours menées dans les pays où le Groupe est implanté.

Depuis sa création, près de 200 projets portés par des structures associatives ont été soutenus par la Fondation pour un montant

d'environ 1,8 million d'euros, avec une mention spéciale pour l'engagement des collaborateurs du Groupe, investis dans plus de 70 projets. Elle rend compte de ses activités dans son Rapport annuel disponible sur www.fondation-bel.org.

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

2.7 Réduire son empreinte environnementale

L'utilisation soutenable des ressources naturelles et la lutte contre le changement climatique sont les enjeux majeurs de la durabilité de la filière laitière. Bel a identifié que la qualité et la disponibilité de

l'eau constituent un risque majeur pour la pérennité de ses activités (voir paragraphe 1.6.2 « Risques liés à l'environnement externes »).

2.7.1 Politique générale en matière environnementale

Politique environnementale

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

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

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

Bel s'investit pour contribuer à une production laitière durable – l'amont de sa chaîne de valeur – et pour inciter les consommateurs – l'aval de sa chaîne de valeur – à adopter des comportements moins dommageables pour l'environnement en

consommant des quantités ajustées à leurs besoins et en réduisant toute forme de gaspillage alimentaire.

Pilotage et reporting

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

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

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

Bel n'est pas encore en mesure de rendre compte de toutes ses autres émissions indirectes (scope 3).

2.7.2 Utilisation durable de l'eau

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

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

Réduction des consommations d'eau

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

En 2015, Bel a continué à réduire sa consommation moyenne d'eau pour produire 1 kg de fromage. Les programmes mis en place ont permis de réduire de 26,7 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2015.

Consommation d'eau	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Évolution 2008-2015
En m ³ par tonne produite	12,531	11,205	11,206	10,93	10,05	9,58	9,24	9,19 ^(a)	- 26,7 %
En milliers de m ³	4 553	4 377	4 409	4 350	4 136	4 048	3 956	4 118	- 9,6 %

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

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

Qualité des rejets dans les milieux naturels

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

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

station. Les eaux usées des sites sont traitées majoritairement en interne. Lorsqu'elles sont traitées par un tiers, Bel réalise des prétraitements. Chaque année, Bel dépense plus de 4 millions d'euros pour traiter ses eaux usées.

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

	2013	2014	2015	Évolution 2013-2015
Volume total d'eaux usées (en milliers de m ³)	4 023 ^(a)	4 056 ^(b)	4 152 ^(c)	+ 3,2 %
Traité en interne	2 140 ^(a)	2 196 ^(b)	2 196 ^(c)	+ 2,6 %
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 821 ^(a)	1 858 ^(b)	1 956 ^(c)	+ 7,4 %
Répandu en eaux brutes	62 ^(a)	3 ^(b)	0	- 100 %
Volume d'eaux usées par tonne produite (m ³ /tonne produite)	11,3 ^(a)	9,5 ^(b)	9,2 ^{(c) (g)}	- 18,6 %
Qualité de l'eau épurée (en tonnes)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	104 ^(d)	103 ^(e)	123 ^(e)	+ 18,3 %
Matière en suspension rejetée	52 ^(d)	38 ^(e)	51 ^(e)	- 1,9 %
Azote global rejeté	16 ^(d)	14 ^(e)	14 ^(e)	- 12,5 %
Phosphore total rejeté	7 ^(d)	4 ^(e)	5 ^(e)	- 28,6 %
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros)	3 928	4 029	4 026	+ 2,5 %
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 559	1 644	1 540 ^(f)	- 1,2 %
Azote (en tonnes)	132	136	123 ^(f)	- 6,8 %
Phosphore (en tonnes)	107	101	101 ^(f)	- 5,6 %
Périmètre d'épandage (en hectares)	928	1 316	1 061 ^(f)	+ 14,3 %

(a) Données disponibles pour 23 sites qui représentent 84 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

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

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

(d) Données disponibles pour 13 sites qui représentent 50 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

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

(f) Données disponibles pour les 6 sites qui pratiquent l'épandage.

(g) 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.

2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre

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

Dans les sites

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

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

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

Conformément à la réglementation en vigueur, les audits énergétiques des entités de production françaises ont été réalisés en 2015.

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

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

En 2015, les deux chaudières biomasse du Groupe ont représenté 7,5 % de la consommation d'énergie pour sa production de cheddar.

En 2015, le Groupe a acheté de l'électricité d'origine renouvelable pour ses sites de Vale de Cambra au Portugal et de Brookings aux États-Unis.

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

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

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

D'autres facteurs interviennent plus marginalement :

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

Répartition des émissions de gaz à effet de serre *	2013	2014	2015
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	56 %	56 %	56,3 %
Liées à la consommation de biomasse	-	-	0,3 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	3 %	3 %	3,5 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	5 %	5 %	4,7 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	36 %	35 %	35,2 %

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

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

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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Évolution 2008-2015
Consommation d'électricité * (en MWh)									
● Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	263 551	270 929	+ 9,5 %
● Électricité certifiée d'origine renouvelable	-	-	-	-	-	-	6 178	10 048	-
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	269 729	280 976	+ 13,6 %
Dont électricité renouvelable	-	-	-	-	-	-	2,3 %	3,6 %	-
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers * (en MWh PCI)									
● Produits pétroliers et gaz	543 381	543 080	541 237	521 335	503 969	489 435	473 679	489 156	- 10,0 %
● Biomasse	-	-	-	-	30 307	42 687	32 146	39 911	-
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	543 080	541 237	521 335	534 276	532 122	505 825	529 067	- 2,6 %
Dont biomasse	-	-	-	-	5,7 %	8,0 %	6,4 %	7,5 %	-
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite)									
Electricité	0,68	0,66	0,66	0,66	0,66	0,65	0,63	0,63	- 7,3 %
Produits pétroliers et gaz	1,50	1,39	1,38	1,31	1,22	1,16	1,11 ^(a)	1,09	- 27,3 %
Biomasse	-	-	-	-	0,08	0,10	0,08 ^(a)	0,09	-

(a) 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.

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

Émissions	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Évolution 2008-2015
Kg éq. CO ₂ /tonne produite	694	624	615	579	541	520	490	487 ^(a)	- 29,8 %
Tonnes éq. CO ₂	251 048	243 414	241 287	230 437	222 556	219 769	209 941	218 880	-12,8 %

(a) 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.

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

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

Logistique

Les analyses de cycle de vie que le Groupe a menées ont montré qu'environ 3,5 % de ses émissions de gaz à effet de serre ⁽¹⁾ sont dues aux transports de ses produits finis depuis leur lieux de production jusqu'aux clients distributeurs. Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de gaz à

effet de serre, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

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

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

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

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

2.7.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire

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

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

Sites de production

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

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

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

Distribution

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

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

Bel s'est organisé pour permettre à ses sites et à ses dépôts logistiques d'effectuer des dons de produits à des banques alimentaires. En 2015, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts en France se sont élevés à 650 tonnes.

En 2015, Bel France a signé la Charte anti-gaspillage de l'ANIA (Association nationale des industries alimentaires).

2.8 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 (Rapport annuel d'activité et RSE, sites internet du Groupe, etc.).

La démarche de reporting extra-financier du Groupe Bel répond aux exigences du décret d'application de l'article 225 de la loi française du 10 juillet 2010 dite « Grenelle II » (articles L. 225-102, R. 225-105-1, R. 225-105-2 du Code de commerce). Le programme RSE de Bel s'inscrit dans trois cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations-Unies, la norme ISO 26000 et la version 4 de la *Global Reporting Initiative*.

Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

Procédure et guides de reporting

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

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

Ces deux documents servent de référentiels pour la vérification externe des données, conformément au décret d'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce (dit loi « Grenelle II »). Ils sont mis à disposition des parties prenantes qui en font la demande, en vue de faciliter la lecture et la transparence des indicateurs de performance présentés.

Organisation du reporting

Les Directions RSE et financière Groupe sont en charge du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs. Elles sont garantes du respect du planning de reporting et organisent, en concertation avec les Directions métiers, la communication externe des données, en particulier dans le cadre du document de

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

référence du Groupe Bel. Elles s'assurent de la cohérence globale du reporting et sont les interlocuteurs privilégiés des vérificateurs externes.

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par les Leaders RSE métiers, sur leur(s) domaine(s) d'expertise respectif(s). Ils s'appuient sur leur réseau d'experts locaux qui sont les contributeurs des données.

Consolidation et contrôle interne

Les Leaders RSE métiers assurent le contrôle interne des données dont ils ont la responsabilité, en validant leur cohérence et leur vraisemblance. Pour ce faire, ils réalisent des tests de cohérence sur les indicateurs qui s'y prêtent (mise en évidence et justification des variations d'une année sur l'autre, calculs de ratios permettant de comparer la performance des différentes entités, etc.). Les écarts significatifs identifiés font l'objet d'une étude approfondie, en concertation avec le contributeur de la donnée, et sont éventuellement corrigés.

Les Leaders RSE métiers sont également en charge de la consolidation des données collectées afin de générer les indicateurs Groupe (présents dans ce chapitre), qu'ils communiquent à la Direction RSE.

Outils de reporting

Les données sont remontées et consolidées au travers de plusieurs systèmes de collecte, sous la responsabilité des Leaders RSE métiers qui les pilotent.

L'ensemble des données relatives aux indicateurs environnementaux sont 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 collectés grâce au SIRH développé par la Direction des ressources humaines.

Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena) ou de logiciels dédiés (ex. : EcoVadis, 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, à l'exception de Safilait et sauf spécificités définies ci-dessous.

Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre spécifique, le taux de couverture est systématiquement mentionné afin de ne pas introduire de biais dans la compréhension des données.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2015.

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.

La société marocaine Safilait, acquise par Bel au cours de l'année 2015, n'est pas intégrée dans ce reporting.

■ 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 2015. La filiale syrienne du Groupe Bel, intégrée au sein de la zone « Moyen orient », et le site de production de Bel en Côte d'Ivoire sont exclus du périmètre de reporting.

■ Environnement

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe, à l'exception :

- d'un atelier de production à Ghazvin loué à un opérateur qui mène d'autres activités sur le même site avec insuffisamment de séparation pour mesurer les impacts propres à l'atelier ;
- du site de production de la société Safilait acquise en 2015 ;
- du site de production de Bel Côte d'Ivoire (en phase de test en 2015).

Il inclut également ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège du Groupe. En revanche, il ne couvre pas les sites exclusivement tertiaires des filiales ; au regard des impacts du siège parisien, ces derniers peuvent être considérés comme négligeables dans l'empreinte environnementale totale du Groupe.

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

Les impacts directs des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'intérieur des sites sont comptabilisés par le site. Les impacts des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'extérieur des sites ne sont pas comptabilisés par les sites. Les activités de production sous-traitées ne sont pas comptabilisées.

Les facteurs d'émission liés aux consommations d'électricité, de fioul, de gaz, de fréon, d'essence et de gasoil sont ceux de l'ADEME. Les facteurs d'émission liés à la production d'électricité sont mis à jour annuellement par le Leader RSE métiers sur la base des données publiées par l'Agence internationale de l'énergie pour le périmètre international et de l'ADEME pour le périmètre France.

Les émissions de gaz à effet de serre liées à la flotte 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.

2.9 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales et environnementales consolidées figurant dans le rapport de gestion

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de Fromageries Bel S.A., nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations sociales et environnementales consolidées sélectionnées par la société et identifiées par le signe * dans les parties 2.5 et 2.7 du document de référence (ci-après « les Informations ») établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Les informations sociales sélectionnées sont les suivantes :

- Effectif total Groupe
- Répartition des effectifs par zone opérationnelle

Les informations environnementales sélectionnées sont les suivantes :

- Quantité de sous-produits valorisés
- Consommation totale d'électricité
- Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers
- Emissions de gaz à effet de serre scope 1 et scope 2

Responsabilité de la société

Ces Informations ont été préparées sous la responsabilité du Conseil d'Administration conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après le « Référentiel »), disponible sur demande au siège de la société, et dont un résumé figure dans le document de référence dans la partie 2.8 « Note méthodologique ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules Informations et non sur l'ensemble du chapitre 2 « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ».

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

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾ :

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, 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 et pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations ;
- nous avons mené des entretiens auprès des personnes de la Direction Développement Durable, de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction Industrielle et Technique au siège et au sein des sites industriels et des filiales afin d'analyser le déploiement et l'application 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 et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des Informations ;
- nous avons sélectionné un échantillon représentatif de sites et de pays ⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux Informations consolidées, de leur implantation et d'une analyse de risque ;
- au niveau de cet échantillon, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail approfondis sur la base d'échantillonnage, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 52 % des effectifs et entre 35 % et 75 % des informations environnementales.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'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 sur les Informations ne peut être totalement éliminé.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les Informations.

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe * ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris le 31 mars 2016

Les commissaires aux comptes

Pour Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin
Associé, Audit

Florence Didier-Noaro
Associée, Développement Durable

Pour Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Vincent Frambourt
Associé

(1) Pour les informations sociales : France, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie et Algérie.

Pour les informations environnementales et l'indicateur « Quantité de sous-produits valorisés » : les sites industriels de Cléry et Bar-le-Duc, Lons, Mayenne, Pacy, Schoonrewoerd, Ribeira Grande, Vale de Cambra, Michalovce et Kolea.

2.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Fromageries Bel désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après le « Référentiel »), disponibles sur demande au siège de la société et dont un résumé figure dans la partie 2.8 du document de référence intitulée « Note méthodologique ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2015 et mars 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1 Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

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

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la partie 2.8 du document de référence intitulée « Note méthodologique ».

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2 Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de pays et sites que nous avons sélectionnés ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 39% des effectifs et entre 17 % et 66 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris, le 31 mars 2016

L'un des Commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Vincent Frambourt
Associé

(1) Se référer à l'annexe du présent rapport

(2) Pour les informations sociales : France, Portugal et Slovaquie.

Pour les informations environnementales : les sites industriels de Cléry et Bar-le-Duc, Michalovce, Pacy, Ribeira Grande et Vale de Cambra.

Annexe : liste des d'informations sociales, environnementales et sociétales considérées les plus importantes

Informations quantitatives sociales :

- Effectif total et répartition des effectifs par zone opérationnelle, par statut et par sexe
- Part des managers femmes
- Nombre d'embauches et nombre de départs (dont licenciements)
- Heures travaillées (employés et intérimaires)
- Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur
- Part des collaborateurs qui ont participé à au moins une formation
- TF Bel : Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel
- TF1 : Taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs Bel
- Taux de gravité des accidents collaborateurs Bel
- Nombre de sites certifiés OHSAS 18001

Informations quantitatives environnementales :

- Nombre de sites certifiés ISO 14 001
- Quantité de sous-produits valorisés
- Consommation d'eau totale et dans les zones avec pénurie
- Consommation d'électricité
- Consommations de produits pétroliers, gaz et biomasse
- Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2
- Volume d'eaux usées
- Qualité de l'eau épurée (Demande Chimique en Oxygène, Matière en suspension, azote global et phosphore global rejetés)
- Quantité totale de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation, de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées et de déchets non triés

Informations quantitatives sociétales :

- % du chiffre d'affaires dans les pays où les risques de corruption sont hauts ou très hauts et politique de formation des comités de direction associée

Informations qualitatives :

- Respect des droits de l'Homme (adhésion au Pacte mondial des Nations Unies) du dialogue social, de l'égalité des chances et du droit des enfants et respect des conventions fondamentales de l'OIT
- Protection de la biodiversité
- Gestion de la ressource en eau grâce à l'outil d'analyse Water Risk Filter
- Modes d'information et de dialogue entre le Groupe et ses parties prenantes et analyse de matérialité du Groupe
- Politique d'achats responsables et relations entretenues avec les sous-traitants et fournisseurs (Charte des achats responsables)
- Actions mises en œuvre pour une production laitière plus durable (amont laitier, sites de production, distribution)
- Gestion responsable des emballages
- Politique déployée pour optimiser la qualité nutritionnelle des produits
- Mise en place de la démarche Bel Access et de la Plateforme Sharing Cities

Annexe : Synthèse des données environnementales

	Unités	2013 Valeurs	2014 Valeurs	2015 Valeurs
ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	8 582	10 718	12 772
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	87 798	85 227	82 445
Crème valorisée en interne (sur le site de production ou dans le Groupe BEL) ou en externe	t	37 702	43 424	45 991
Quantité de sous-produits valorisés *	t	134 083	139 368	141 208
CONSOMMATION D'EAU				
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m³	18 091	1 677 512	1 965 747
Consommation d'eau en zone de stress	m³	435 170	373 252	493 958
Consommation d'eau en zone de pénurie	m³	287 071	293 480	264 898
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m³	3 307 197	1 611 514	1 393 805
Quantité d'eau totale	m³	4 047 529	3 955 758	4 118 408
ÉNERGIE				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable (et auto produite à partir de fuel ou de gaz jusqu'en 2014)	MWh	274 685	263 551	270 583
Consommation d'électricité auto produite à partir de fuel ou de gaz				345
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh		6 178	10 048
Consommation totale d'électricité *	MWh	274 685	269 729	280 976
Combustibles				
Fioul *	MWh_PCI	88 141	75 507	77 092
Gaz *	MWh_PCI	401 294	398 172	412 064
Biomasse *	MWh_PCI	42 687	32 146	39 911
Combustion en poste fixe	MWh_PCI	532 122	505 825	529 067
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	79 380	73 022	77 150
Émissions de GES liées à la consommation de fuel et de gaz	tCO ₂ e	122 991	118 263	123 193
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	ND	473	587
Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	6 796	6 569	7 553
Émissions de GES liées à la flotte de véhicule propre au Groupe	tCO ₂ e	10 602	11 614	10 397
Émissions de GES scope 1 et scope 2 *	tCO ₂ e	219 769	209 941	218 880
REJETS DANS L'EAU				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m³	2 139 995	2 195 895	2 196 270
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	104 499	102 795	122 572
Phosphore rejeté	kg	7 334	3 870	5 496
Matières en suspension rejetées	kg	51 662	37 715	51 015
Azote rejeté	kg	16 098	13 717	14 471
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m³	1 821 480	1 857 949	1 955 567

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

	Unités	2013 Valeurs	2014 Valeurs	2015 Valeurs
REJETS DANS LE SOL				
Épandage d'eaux brutes				
Volume	m³	61 511	2 504	0
Valorisation agronomique des boues de station d'épuration				
Azote	t	132	136	123
Phosphore	t	107	101	101
Matières sèches	t	1 559	1 645	1 540
Surface d'épandage	hectare	928	1 316	1 061
REJETS DANS L'EAU ET DANS LE SOL				
Volume total de rejets	m³	4 022 986	4 056 348	4 151 837
Coût total de traitement de ces rejets	EUR	3 928 331	4 029 289	4 026 167
AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote...	t	145	158	167
Dioxyde de soufre	t	86	146	145
NUISANCES SONORES				
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	70	70	86
ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT				
Nombres d'incidents	unit	88	105	103
Actions correctives	unit	88	102	101
PRODUCTION DE DÉCHETS				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinées à la valorisation	t	19 811	18 478	17 341
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	732	503	710
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	2 280	2 826	2 746
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	5	11	262
Déchets évacués en décharge	t	3 771	3 291	3 333
Quantité totale de déchets		26 599	25 109	24 391
Coût de traitement	EUR	1 918 509	1 953 529	1 352 085
Produit de la vente	EUR	606 722	499 630	435 978

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3

3.1	Principes de gouvernance	58	3.3	Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne	85
3.1.1	Adhésion au Code Middlednext	58	3.3.1	Définitions et objectifs	85
3.1.2	Composition, mandats et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale	58	3.3.2	Environnement de contrôle interne de la Société	85
3.1.3	Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale	74	3.3.3	Gestion des principaux risques	87
3.1.4	Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction	75	3.3.4	Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société	87
3.2	Rémunérations et avantages	79	3.3.5	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société	91
3.2.1	Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	79	3.4	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Fromageries Bel	93
3.2.2	Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux	80	3.5	Opérations avec des apparentés	94
3.2.3	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité exécutif	84	3.5.1	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	94
			3.5.2	Parties liées	96

Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport du Président du Conseil d'administration établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Le paragraphe 3.1 du présent chapitre a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil d'administration de Fromageries Bel, de l'application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration. Le paragraphe 3.2 expose la politique de rémunérations des mandataires sociaux et le paragraphe 3.3 rend compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique et les règles de participation aux Assemblées générales figurent au chapitre 5 du document de référence.

Le Rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par différentes directions de la Société, en particulier la Direction financière Groupe, la Direction de l'audit interne Groupe et la Direction juridique Groupe.

3.1 Principes de gouvernance

3.1.1 Adhésion au Code Middlenext

Depuis 2010, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext (consultable au siège de la Société et sur le site <http://www.middlenext.com>). Le Conseil d'administration a considéré ce Code adapté à la situation particulière de la Société, dont l'actionnariat demeure familial depuis 1922, avec 71 % du capital et 73 % des droits de vote au 31 décembre 2015 détenus par les membres du groupe familial et par la société holding animatrice Unibel.

Conformément aux recommandations, le Conseil d'administration du 12 novembre 2015 a revu les points de vigilance soulignés par le Code Middlenext. Ces points de vigilance rappellent les questions principales que le Conseil « doit se poser pour assurer le bon fonctionnement de la gouvernance et sa qualité ». 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.

3.1.2 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 de un, deux ou trois ans pour permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien d'un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le Règlement intérieur de la Société prévoit par ailleurs que chaque administrateur doit détenir, pendant toute la durée de ses fonctions, 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 (arrondi 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 des statuts prévoit que le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe qui est désigné, pour une durée de quatre ans, par le Comité central d'entreprise. Par exception, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du document de référence, le Conseil d'administration compte sept membres, dont deux femmes, un administrateur de nationalité étrangère et un administrateur représentant les salariés nommé par le Comité central d'entreprise en application de l'article 13 – 2° des statuts et conformément aux dispositions

de la loi du 14 juin 2013. Monsieur Antonio Maria a été nommé administrateur représentant les salariés par décision du Comité central d'entreprise du 17 juin 2014 avec effet au 1^{er} juillet 2014. Monsieur Philippe Deloffre est censeur depuis le 10 mai 2012.

La Direction générale est composée de Monsieur Antoine Fiévet, qui cumule les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009, et de Monsieur Bruno Schoch, Directeur Général Délégué en charge des affaires financières, juridiques et systèmes d'information.

Membres du Conseil d'administration et de la Direction générale au 1^{er} avril 2016

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat	Comité d'audit	Comité des rémunérations et des nominations
Antoine Fiévet	Administrateur Président-Directeur Général	25/04/2001 14/05/2009	14/05/2014	AGOA* 2018 CA 2018		Membre
Thierry Billot ^(a)	Administrateur référent	14/05/2014		AGOA* 2018	Président	Président
Fatine Layt ^{(a) (d)}	Administrateur	10/05/2012		AGOA* 2016	Membre	
James Lightburn ^{(a) (d)}	Administrateur	15/03/2007	10/05/2012	AGOA* 2016	Membre	Membre
Nathalie Roos ^(a)	Administrateur	14/05/2014		AGOA* 2018		
Luc Luyten		26/06/2002	14/05/2014	AGOA* 2015		Membre
Unibel SA ^{(b) (c)} représentée par Florian Sauvin	Administrateur	16/06/1972	14/05/2014	AGOA* 2017		
Antonio Maria ^(e)	Administrateur représentant les salariés	01/07/2014		2018		Membre
Philippe Deloffre ^(g)	Censeur	10/05/2012		CA 2016		
Bruno Schoch	Directeur Général Délégué, non administrateur	17/12/2008	14/05/2014	CA 2018		

* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(a) Administrateur indépendant.

(b) Renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de trois ans.

(c) Monsieur Florian Sauvin a été nommé par le Directoire d'Unibel en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de la Société à effet du 12 mai 2015 en remplacement de Monsieur Pascal Viénot.

(d) En mai 2016, les mandats de Monsieur James Lightburn et de Madame Fatine Layt arrivent à échéance, il est proposé à l'Assemblée générale appelée à se tenir le 12 mai 2016 de renouveler leurs mandats pour une durée de 4 ans.

(e) Antonio Maria est membre du Comité des rémunérations depuis le 9 mars 2016.

(g) En mai 2016, le mandat de Monsieur Philippe Deloffre en qualité de censeur arrive à échéance. Il est proposé de ne pas procéder à son renouvellement.

Évolution de la composition du Conseil d'administration et de la Direction générale, renouvellement et nomination d'administrateurs

Tableau présentant les évolutions du Conseil d'administration et de la Direction générale au cours de l'exercice 2015

Nom	Information complémentaire	Fonctions exercées au sein de la Société	Date d'entrée	Date de sortie
Michel Arnaud	Nationalité française	Administrateur	12/05/2010	05/04/2015 ^(a)
Pascal Viénot	Nationalité française	Représentant permanent d'Unibel, Administrateur	10/05/2012	12/05/2015 ^{(b) (c)}
Florian Sauvin	Nationalité française	Administrateur	12/05/2010	12/05/2015 ^{(b) (c)}
Luc Luyten	Nationalité française	Administrateur	26/06/2002	12/05/2015 ^(d)
Thierry Billot	Nationalité française	Administrateur référent	29/07/2015 ^(e)	

(a) Monsieur Michel Arnaud est décédé le 5 avril 2015 et n'a pas été remplacé.

(b) Monsieur Florian Sauvin a été désigné par le Président du Directoire d'Unibel, en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel, en remplacement de Monsieur Pascal Viénot à compter du 12 mai 2015.

(c) Les mandats de Messieurs Florian Sauvin et Luc Luyten en qualité d'administrateurs sont arrivés à expiration le 12 mai 2015 et n'ont pas fait l'objet d'un renouvellement. Monsieur Florian Sauvin a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration, en remplacement de Monsieur Pascal Viénot à compter du 12 mai 2015. Monsieur Luc Luyten demeure membre du Comité des nominations et des rémunérations et est devenu censeur au Conseil de surveillance d'Unibel à partir du Conseil de surveillance du 12 mai 2015.

(d) Monsieur Thierry Billot a été désigné en qualité d'administrateur référent par le Conseil d'administration du 29 juillet 2015. Il est administrateur depuis le 14 mai 2014.

En mai 2016, les mandats de Monsieur James Lightburn et de Madame Fatine Layt arrivent à échéance, il est proposé à l'Assemblée générale appelée à se tenir le 12 mai 2016 de renouveler leurs mandats pour une durée de quatre ans.

Indépendance des administrateurs

Lors de sa séance du 9 mars 2016, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le Code Middledent. Quatre administrateurs, Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et Messieurs Thierry Billot et James Lightburn, sont qualifiés d'indépendants au sens du Code Middledent. Le Conseil du 9 mars 2016 a examiné la situation de Madame Fatine Layt, au regard de la convention de mandat de conseil financier conclue entre la Société et la société Oddo Corporate Finance, aux termes duquel Oddo Corporate Finance apporterait son assistance à la Société dans la conduite du processus d'acquisition de la société Safilait. Après en avoir délibéré, le Conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention ne remettait pas en cause l'indépendance de Madame Fatine Layt, celle-ci n'étant

intervenue ni dans les débats ni sur le vote de ce dossier et celle-ci n'occupant plus à date les fonctions de Présidente de la société Oddo Corporate Finance.

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent aux paragraphes 3.1.3 et 3.5.1 du présent chapitre. Deux administrateurs représentent les actionnaires familiaux et ne sont pas indépendants au sens du Code : Messieurs Antoine Fiévet et la société holding animatrice Unibel. Monsieur Antonio Maria, administrateur représentant les salariés du Groupe, n'est pas indépendant.

À la date d'arrêté du présent document de référence, les administrateurs indépendants n'entretiennent pas de relation d'affaires avec la Société.

À l'issue de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2016, et sous réserve du vote favorable de cette Assemblée des résolutions relatives aux renouvellements des mandats des administrateurs, le Conseil d'administration comptera sept membres dont quatre administrateurs indépendants.

Tableau : situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code Middledenext

■ Recommandation Middledenext (R8)

La Société respecte la recommandation du Code Middledenext (R8) : au moins deux membres indépendants. Ce nombre pourra être ramené à un membre dans l'hypothèse où le Conseil est composé de cinq membres ou moins. Il pourra être augmenté dans les Conseils dont l'effectif est important.

Critères								
Cinq critères permettent de justifier de l'indépendance des membres du Conseil, qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :	Antoine Fiévet	Unibel	James Lightburn	Fatine Layt	Nathalie Roos	Thierry Billot	Antonio Maria	
1 - Ne pas être salarié, ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son Groupe, et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années.	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	
2 - Ne pas être client, fournisseur, ou banquier significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
3 - Ne pas être actionnaire de référence de la Société.	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
4 - Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
5 - Ne pas avoir été auditeur de l'Entreprise au cours des trois dernières années.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conclusion du Conseil sur la qualification d'indépendance ou non des administrateurs : quatre administrateurs sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration	non indépendant	non indépendant	indépendant	indépendante	indépendante	indépendant	non indépendant	

Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux et leur expertise

■ Biographie et informations sur les mandataires sociaux dont les mandats sont en cours

Antoine Fiévet, né en 1964, de nationalité française

Adresse professionnelle : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Administrateur et Président-Directeur Général

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

Monsieur Antoine Fiévet a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 25 avril 2001, ratifiée par l'Assemblée générale du 25 avril 2001, puis nommé en qualité de Président-Directeur Général par le Conseil d'administration du 14 mai 2009. Le mandat de Monsieur Antoine Fiévet a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2018.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Antoine Fiévet représente la cinquième génération de la famille actionnaire (les Fromageries Bel ont été fondées en 1865 par son arrière-arrière-grand-père Jules Bel). Monsieur Antoine Fiévet est diplômé de l'Université Paris-II Assas (Maîtrise en sciences économiques) et de l'Institut supérieur de gestion de Paris (troisième cycle). Il a occupé plusieurs postes de direction dans des sociétés de communication et d'édition jusqu'en 2001. Entre 2001 et 2009, devenu associé-gérant commandité d'Unibel SA, il en a présidé le Comité d'orientations stratégiques et il a siégé au Conseil d'administration de Fromageries Bel. Monsieur Antoine Fiévet est également membre du Conseil d'administration de FBN France (le *Family Business Network*) qui réunit plus de 180 entreprises familiales françaises. Depuis avril 2013, il siège au Conseil d'administration de l'ANIA, la principale organisation interprofessionnelle des industries alimentaires françaises.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Valentine Fiévet (sœur), Vice-présidente du Conseil de surveillance d'Unibel, Marion Sauvin (cousine), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Thomas Sauvin (cousin), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Laurent Fiévet (frère), membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Florian Sauvin (cousin), membre du Directoire d'Unibel et représentant permanent d'Unibel, administrateur de Fromageries Bel.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président-Directeur Général et membre du Comité des nominations et rémunérations de Fromageries Bel
- Président de la Fondation d'entreprise Bel
- Président de SICOPA
- Administrateur de SOFICO
- Administrateur d'ATAD
- Président de Fromageries Picon

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Gérant de la SCI MORI
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de Bonduelle SAS
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président-Directeur Général de Bel Belgium SA
- Président du Conseil d'administration de SIEPF SA
- Président-Directeur Général de Fromageries Bel Maroc SA
- Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie SpA
- Président du Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président du Conseil d'administration de Safilait
- Président du Conseil d'administration de Bel Africa

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko AS
- Membre du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Président du Conseil d'administration de Bel Italia SpA
- Président du Conseil d'administration de Bel Karper
- Président du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko AS
- Président-Directeur Général de SAFR
- Président du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Monsieur Antoine Fiévet déclare être partie au pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.

Thierry Billot, né en 1955, de nationalité française

Adresse professionnelle : 6 avenue de Camoëns – 75016 Paris

Administrateur

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

Monsieur Thierry Billot a été nommé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2018. Monsieur 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

Monsieur Thierry Billot, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur financier de Pernod Ricard en 1986. Président-Directeur Général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-Directeur Général de Pernod en octobre 1996. En 2002, il devient Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe. Il a occupé le 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

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés en France au sein du Groupe Pernod-Ricard

- 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).
- Président de THB Conseil

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés à l'étranger au sein du Groupe Pernod-Ricard

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Néant

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Fatine Layt, née en 1967, de nationalité française

Adresse professionnelle : Intermezzo – 6 rue de Solferino – 75007 Paris

Administrateur

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

Madame Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée de quatre ans. Le mandat de Madame Fatine Layt arrive à expiration à l'Assemblée générale appelée à se tenir le 12 mai 2016.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Madame Fatine Layt a débuté sa carrière dans le groupe Euris à sa création en 1989 : elle y a pratiqué le *private equity* puis le management, en tant que Président-Directeur Général ou administrateurs de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeuris, Sygma presse). En 1996, elle devient Président-Directeur Général du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administrateur du syndicat de la presse professionnelle. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière, dont elle occupe toujours actuellement la fonction de gérante. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaire spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanée, 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 diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance, et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférence à l'IEP Paris en finance et gestion financière.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Administrateur et membre du Comité d'audit de Fromageries Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Président et associé-gérant d'Oddo Corporate Finance (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Membre du Comité exécutif d'Oddo et Cie SCA (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Administrateur de la Fondation Renault
- Administrateur de Mobiliz SA
- Administrateur de la société Imerys (société cotée)
- Gérant d'Intermezzo SARL (depuis le 22 octobre 2015)
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Emprunt
- Directrice générale d'ACG (jusqu'au 29 janvier 2016)

Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Président A&A Associés SAS et de Partanea SAS

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

James Lightburn, né en 1943, de nationalité américaine

Adresse professionnelle : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Administrateur

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

Monsieur James Lightburn a été coopté par le Conseil d'administration du 15 mars 2007. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 et arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir le 12 mai 2016.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur James Lightburn a exercé une activité significative dans le cadre de son activité d'avocat dans les domaines suivants : fusion et acquisition aux États-Unis et en Europe, Joint-Ventures, opérations de financements et de placements, conseil, equity et quasi-equity (LBOs, MBOs). Il publie régulièrement des articles tels que « Le nouveau projet de loi sur l'audiovisuel ».

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur de Fromageries Bel
- Membre du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Fromageries Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

Néant

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur et membre du Comité d'audit de The China Fund, Inc.
- Administrateur d'Epicture SA
- Membre du Conseil de surveillance de Sofisport SA

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Nathalie Roos, née en 1965, de nationalité française

Adresse professionnelle : L'Oréal – 14 rue Royale – 75008 Paris

Administrateur

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

Madame Nathalie Roos a été nommée par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2018.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Madame Nathalie Roos a rejoint le groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle a occupé depuis 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. Madame Nathalie Roos a été nommée Directrice générale de la division produits professionnels et rejoint à ce titre le Comité exécutif de L'Oréal. Elle prendra officiellement ses fonctions au cours du 2^e trimestre 2016. Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Madame Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein 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, responsable des marques Milky Way et Bounty, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin de la prise en charge du réseau grande distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). Madame Nathalie Roos devient Présidente-Directrice Générale de Mars Chocolat France en 2004 puis Présidente des marchés européens du groupe Mars Inc. de 2009 à 2012. À titre professionnel, Madame Nathalie Roos prend en 2008 la Présidence de la Commission industrie-commerce de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA). Elle siège au Conseil d'administration de l'Institut de liaison et d'études des industries de consommation (ILEC) et partage la Vice-présidence du Syndicat du chocolat. Elle est diplômée de l'École supérieure de commerce de Reims. En 2008, elle obtient le Prix de la Direction générale du Trophée du Management RMS-Network, un prix à l'initiative de l'association des diplômés de l'École supérieure de commerce de Reims.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Administrateur de Fromageries Bel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

- Membre de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'administration de la clinique Adassa à Strasbourg

Mandats échus, 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

Florian Sauvin, né en 1979, de nationalité française

Adresse professionnelle : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Représentant permanent d'Unibel, administrateur

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

Monsieur Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009, décision ratifiée par l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2010. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée d'un an. Le mandat de Monsieur Florian Sauvin est arrivé à expiration à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2015. Monsieur Florian Sauvin a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel, en remplacement de Monsieur Pascal Viénot à compter du 12 mai 2015.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Florian Sauvin, ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe il y a sept ans en assurant notamment le poste de contrôleur de gestion durant deux ans. Il a été responsable de la division Bel Access, incubateur de la Société ayant vocation à rechercher et promouvoir de nouveaux modèles économiques, visant notamment à développer une approche durable envers les marchés de consommation à bas revenus qui tiendrait compte à la fois de l'impact social et des facteurs de viabilité économique. Il est également membre du Directoire d'Unibel depuis août 2009 et Directeur général. Il a terminé le programme PLD à Harvard Business School en 2015. Depuis avril 2015, il occupe la fonction de *Chief Digital Officer* du Groupe.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Marion Sauvin (sœur) et Thomas Sauvin (frère)

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel
- Directeur général d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur de Fromageries Bel (depuis le 12 mai 2015)
- Administrateur – trésorier de la Fondation d'entreprise Bel
- Administrateur de SICOPA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD
- Co-gérant de SOPAIC

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Directeur général de CGFF
- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Gérant de la SCI Belfran
- Co-gérant de la SARL SAUFI1

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

Administrateur de Biomass Holding SAL

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de surveillance d'Unibel pour la période d'août 2008 à juin 2009

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Monsieur Florian Sauvin déclare être partie au pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013

Antonio Maria, né en 1954, de nationalité française

Adresse professionnelle : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Administrateur (représentant les salariés)

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

Monsieur Antonio Maria a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 17 juin 2014, à effet du 1^{er} juillet 2014, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2018.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Antonio Maria a rejoint le Groupe Bel en 1978 sur le site des Laumes (Côte d'Or) puis il a exercé plusieurs responsabilités dans différentes filiales du Groupe. En 2009, il change d'orientation et se consacre à la représentation et à la défense des intérêts des salariés, intégrant les différentes instances représentatives du personnel tant au siège du Groupe qu'au niveau national. Depuis 1999, il exerce la fonction de responsable logistique pour le Groupe.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Administrateur représentant les salariés

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe ou hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Néant

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Philippe Deloffre, né en 1920, de nationalité française

Adresse professionnelle : Unibel – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Censeur

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

Monsieur Philippe Deloffre a été représentant permanent d'Unibel, administrateur, pour la période du 27 juin 2001 au 10 mai 2012. Par décision du Conseil d'administration du 10 mai 2012, il a été désigné en qualité de censeur. Le mandat de Monsieur Philippe Deloffre arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir le 12 mai 2016, le Conseil d'administration qui se réunira à l'issue de cette Assemblée générale se prononcera sur le non-renouvellement de son mandat.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Philippe Deloffre a exercé pendant plus de 13 ans des fonctions de Directeur commercial, puis de Directeur général de différentes filiales du Groupe Bel pendant près de 21 ans.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Censeur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de SOFICO
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration d'ATAD

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Président du Conseil d'administration de CGFF
- Président d'honneur d'Éco-Emballage
- Administrateur de GIAC
- Gérant de Fiévet Frères SARL

Mandats et fonctions actuels Groupe ou hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel
- Gérant de SCIF SARL
- Président du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Président du Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc SA
- Administrateur d'Ecopar
- Administrateur de Bel Brands US Inc.

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Bruno Schoch, né en 1965, de nationalité française

Adresse professionnelle : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Directeur Général Délégué, non administrateur

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

Monsieur Bruno Schoch a été nommé Directeur Général Délégué par le Conseil d'administration du 17 décembre 2008 puis renouvelé par le Conseil d'administration par décisions du 14 mai 2009 et du 14 mai 2014 pour la durée du mandat du Directeur général, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017 qui se tiendra en 2018.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Bruno Schoch est en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information du Groupe. Au sein du Groupe depuis 2003, il a occupé les fonctions de Directeur financier puis de Directeur de la stratégie et du développement d'Unibel SA. De 1993 à 2003, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Deloitte & Touche (Paris) et des fusions/acquisitions, notamment au sein de la Chase Manhattan Bank (Londres) et de la banque suisse Schweizerischer Bankverein (Francfort). Il est diplômé d'un DESS en Finances et Gestion de l'Université Paris Dauphine et a le titre d'expert-comptable/Commissaire aux comptes. Depuis novembre 2013, Monsieur Bruno Schoch est membre du Bureau élargi et de la Commission « made in France » de l'ASMEP-ETI (syndicat des entreprises de taille intermédiaire).

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel
- Directeur Général Délégué, non administrateur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromageries Picon
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de SAFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Représentant permanent de SOPAIC au Conseil d'administration d'ATAD

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

- Membre du Conseil de surveillance de la Société des Domaines SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Geratherm AG (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Biomass Holding SAL

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Conseil d'administration de Bel Syry Cesko AS
- Administrateur de Bel Brands USA
- Administrateur de Bel Belgium SA
- Co-gérant de Bel Deutschland GmbH
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie SpA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc SA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF SA
- Administrateur de Bel Karper

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bel Polska zo.o.
- Administrateur de Bel Rouzaneh Dairy Products Company (ex-Bel Sahar)
- Président du Conseil de surveillance de Jaromericka
- Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko AS
- Administrateur de Syraren Bel Slovensko
- Administrateur de Bel UK Ltd.
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer BV
- Administrateur de SICOPA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel España SL

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

■ Mandataires sociaux dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2015

Luc Luyten, né en 1945, de nationalité belge

Adresse professionnelle : Camelijslaan, 7A – 2970's Gravenwezel – Belgique

Administrateur

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

Monsieur Luc Luyten a été nommé administrateur par l'Assemblée générale du 26 juin 2002. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée d'un an. Le mandat de Monsieur Luc Luyten est arrivé à expiration à l'Assemblée générale du 12 mai 2015 et n'a pas fait l'objet d'un renouvellement. Monsieur Luc Luyten est demeuré depuis cette date membre du Comité des nominations et des rémunérations.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Luc Luyten a une expérience significative dans la fonction des ressources humaines et de la gestion des entreprises. Il a occupé les fonctions de Directeur des ressources humaines au sein de GTE-ATEA SA (aujourd'hui Nokia), d'UCB Group, puis au sein d'Interbrew Group et enfin, de 2002 à 2007 (date à laquelle il a pris sa retraite), au sein de BPOST où il était également responsable des fonctions Organisation, Direction juridique, communication interne, prévention et sécurité. Il était également membre des Comités exécutifs de ces sociétés. Depuis 2002, il intervient comme administrateur délégué chez Human Invest, spécialisé en management stratégique RH et en management du changement. Il est titulaire d'un Master en Sciences Psychologie et Pédagogie et d'un *Master of Business Administration* « MBA » de la Solvay Brussels School (ULB). Il est également diplômé en sciences du management des ressources humaines de l'université de Harvard (États-Unis).

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Fromageries Bel
- Censeur au Conseil de surveillance d'Unibel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

Membre du Conseil de surveillance de SIFFA France

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

- | | |
|--|--|
| ● Administrateur délégué de Human Invest | ● Président de la fondation Evens |
| ● Administrateur d'Ahlens SA | ● Consul honoraire du Burundi |
| ● Administrateur de Xerius Group | ● Président du Fonds de pauvreté et membre du Advisory Board de la Fondation Roi Baudoin |

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur et Président du Comité des nominations et rémunérations de Sd-Worx
- Président du Comité d'audit de l'Université d'Anvers

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Pascal Viénot, né en 1948, de nationalité française

Adresse professionnelle : Unibel – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Représentant permanent de la société Unibel

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

Monsieur Pascal Viénot a été nommé représentant permanent d'Unibel par le Conseil d'administration du 10 mai 2012. Monsieur Florian Sauvin a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel en remplacement de Monsieur Pascal Viénot, à compter du 12 mai 2015. Le mandat d'administrateur d'Unibel a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de trois années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2017.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Expert reconnu de la gouvernance des entreprises familiales, Monsieur Pascal Viénot fonde en 1993 la société Ketch Conseil puis en 2009 « Associés en Gouvernance », sociétés de conseil en gouvernance dont il est associé gérant-fondateur. Il exerce également différentes fonctions au sein d'organismes consacrés à la gouvernance. Il est notamment Professeur Affilié d'HEC depuis 2003 et rapporteur de la commission des ETI (Entreprises de taille intermédiaire) au sein de l'Institut français des administrateurs. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés à la gouvernance et à la stratégie des entreprises familiales. De 1979 à 2003, il a occupé successivement des fonctions de Directeur financier et de Directeur général. De 1979 à 1989, il est Directeur financier du Groupe de la Compagnie du Midi, puis en 1989 devient Directeur général d'Euro Synergie Investment Fund, fonctions qu'il quitte en 1996 pour rejoindre la Continental Can Company au poste de Directeur général adjoint de Ferembal. En 1999, il est nommé Directeur finance Groupe du GAN. Il est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA de l'université de Columbia.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Membre du Conseil de surveillance d'Unibel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Associé fondateur de la société Associés en Gouvernance
- Président de Ketch Conseil
- Administrateur du centre hospitalier de Bligny
- Rapporteur de la commission des ETI à l'IFA (Institut français des administrateurs)
- Membre du Conseil scientifique de FBN France

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel (jusqu'au 12 mai 2015)
- Membre du Conseil de surveillance de FM Holding
- Administrateur de Necotrans
- Administrateur de Stroc Industrie (Maroc)

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Michel Arnaud, né en 1946, de nationalité française

Administrateur

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

Monsieur Michel Arnaud a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale en date du 12 mai 2010. Le mandat de Monsieur Michel Arnaud a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de trois années. Son mandat devait expirer à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2017. Monsieur Michel Arnaud est malheureusement décédé le 5 avril 2015 et n'a pas été remplacé. Monsieur Michel Arnaud était également Président du Comité d'éthique de Fromageries Bel.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Michel Arnaud a rejoint en 1974 le Groupe Bel au sein duquel il a occupé successivement les fonctions de responsable de recherche, de Directeur de la division Bel Industries, de Directeur industriel et ingénierie de la division Frobel et de Directeur R&D, qualité et intelligence économique. Il a été membre du Comité directeur de 1980 à 2006. À ce titre, il a exercé des responsabilités managériales en dirigeant l'activité de nombreux collaborateurs. Il était docteur en biochimie macromoléculaire et diplômé de l'Institut français de gestion.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Néant

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France et à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Fromageries Bel
- Membre du Conseil de surveillance d'Unibel

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

3.1.3 Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale

Absence de condamnation pour fraude, faillite, sanctions publiques au cours des cinq dernières années

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration et de la Direction générale, au cours des cinq dernières années, n'a été condamné pour fraude, ou n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou une liquidation judiciaire, ou n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou dans la conduite des affaires d'un émetteur.

Contrats de service

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, et sous réserve du paragraphe suivant, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de service qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages au terme d'un tel contrat.

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 3.5.1 du présent document de référence « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés

À la connaissance de la Société et au jour de l'arrêté du présent document de référence, il n'existe pas de conflit potentiel d'intérêts entre les devoirs de Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et de Messieurs Thierry Billot et James Lightburn, administrateurs non-membres du Groupe familial Fiévet-Bel, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. Messieurs Antoine Fiévet, administrateur et Président-Directeur Général, et Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel administrateur, sont également membres du Directoire d'Unibel, actionnaire détenant plus des deux tiers du capital et des droits de vote de la Société et participent au pacte d'actionnaires d'Unibel qui lie les membres du Groupe familial Fiévet-Bel. Les informations concernant le capital de la Société figurent au chapitre 5 du présent document de référence. Monsieur Antonio Maria est administrateur représentant les salariés et, au titre de la réglementation, titulaire d'un contrat de travail.

Le Conseil d'administration a considéré que la conclusion d'une convention de mandat de conseil financier entre la Société et la société Oddo Corporate Finance, aux termes duquel Oddo Corporate Finance devait apporter son assistance à la Société dans la conduite du processus d'acquisition de la société Safilait, ne remettait pas en cause l'indépendance de Madame Fatine Layt. En effet, Madame Fatine Layt n'est intervenue ni dans les débats ni sur le vote de l'acquisition de Safilait et elle n'occupe plus les fonctions de Présidente de la société Oddo Corporate Finance depuis le 22 octobre 2015.

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent aux paragraphes 3.1.3 et 3.5.1 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 Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au chapitre 5.1 « 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.

Toutefois, dans le cadre des plans d'attributions gratuites d'actions décidés par le Conseil d'administration depuis 2008 les actions gratuites attribuées au profit des mandataires sociaux et des salariés sont assorties d'un délai d'indisponibilité de deux ans à l'issue de la période d'acquisition égale à deux ou trois ans et, pour les mandataires sociaux, d'une obligation de conservation d'un minimum de 20 % pendant toute la durée de leurs mandats.

3.1.4 Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction

Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

■ Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président, Monsieur Antoine Fiévet, est également Directeur général. Le Conseil d'administration a en effet décidé, lors de sa séance du 14 mai 2009, la réunion des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, le cumul de ces fonctions lui étant apparu adapté au mode d'organisation et de fonctionnement de l'Entreprise et de nature à favoriser et rendre plus efficace la prise de décision et de responsabilité. Lors de sa séance du 25 mars 2015, dans le cadre de l'évaluation de ses travaux, le Conseil d'administration a réexaminé la question de l'équilibre des pouvoirs au sein des organes de gouvernance et confirmé que le cumul des fonctions était adapté à la situation de Fromageries Bel.

Monsieur Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009 dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2014. Il est assisté dans ses fonctions par Monsieur Bruno Schoch, Directeur Général Délégué, depuis le 17 décembre 2008, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, Monsieur Antoine Fiévet organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. En sa qualité de Directeur général, Monsieur Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

■ Administrateur référent

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Président-Directeur Général, de nommer, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. Monsieur Thierry Billot a été désigné en cette qualité par le Conseil d'administration, qui s'est réuni le 29 juillet 2015. Il restera en fonction pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur. Celui-ci veille notamment au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société à la fois au sein du Conseil d'administration et des comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif. Il est également le contact spécifique des administrateurs sur la question du traitement des conflits d'intérêts.

■ Missions du Conseil d'administration

Dans le cadre de la stratégie arrêtée par Unibel, holding animatrice, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président faite au moins une semaine avant la réunion, sauf urgence, pour examiner et arrêter les comptes annuels et les comptes consolidés, pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels consolidés. Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés.

Toutefois, une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil d'administration est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers. Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

■ Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté d'un Règlement intérieur qui précise les conditions de préparation de ses réunions ainsi que ses règles de fonctionnement. À ce titre, il détermine les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur Général et de son Directeur Général Délégué. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat. En 2013, le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations se sont dotés chacun d'une Charte définissant le fonctionnement, les rôles et les responsabilités de chacun de ces comités. Le Règlement intérieur du Conseil, qui jusqu'alors prévoyait ces règles, a été modifié en conséquence.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration 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.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, ainsi que les Chartes du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations peuvent être consultés au siège de la Société.

■ Limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directeur général, Monsieur Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

En outre, à titre d'ordre interne, non opposable aux tiers, l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise pour toute opération ou projet d'opération majeur et/ou significatif dans son montant ou par sa nature.

Sont ainsi notamment concernés :

- les décisions ou mesures affectant ou susceptibles de modifier la structure juridique ou financière de la Société ou du Groupe ou son périmètre d'activité ;
- toute opération ou projet d'investissement supérieur à dix (10) millions d'euros ;
- les emprunts, et opérations de financement d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements ;
- les opérations de restructuration excédant le seuil de dix (10) millions d'euros ;
- les opérations 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 2015 et depuis le début de l'année 2016

Au cours de l'année 2015 et depuis le début de l'année 2016, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois, avec un taux de participation des administrateurs de 93,2 %.

En 2015, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle, les comptes annuels et les comptes consolidés 2014, les chiffres d'affaires du quatrième trimestre 2014 et des premier et troisième trimestres 2015, les comptes consolidés semestriels et le processus d'établissement de ces informations. Chacune des

réunions du Conseil appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à ces informations avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe.

Le Conseil d'administration a approuvé le projet d'acquisition de la société Safilait au Maroc et suivi les différentes étapes du plan d'intégration de la société au sein du Groupe Bel. Il a en outre autorisé la conclusion d'un emprunt bancaire d'un montant de 280 millions de dirhams marocains assortie d'une garantie octroyée par le Groupe au titre de son remboursement. Le Conseil a également approuvé, dans le cadre de ce projet, la conclusion d'un mandat de conseil financier avec la société Oddo Corporate Finance, afin d'accompagner Bel dans le processus d'acquisition.

Il a par ailleurs examiné, en juillet 2015, un nouveau projet industriel portant sur la construction d'une deuxième usine en Algérie. Les administrateurs ont régulièrement échangé sur les investissements industriels du Groupe.

Le Conseil d'administration a approuvé le transfert du siège social au 2, allée de Longchamp à Suresnes lors de la séance du 12 novembre 2015, ainsi que la modification de l'article 4 des statuts corrélatrice, sous réserve de la ratification de ce transfert lors de l'Assemblée générale appelée à se tenir le 12 mai 2016.

Au plan de la gouvernance, sur la proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a proposé, en date du 25 mars 2015, le non-renouvellement et le non-remplacement des mandats de Messieurs Luc Luyten et Florian Sauvin. Lors de la séance du 12 mai 2015, Le Conseil a approuvé la nomination de Monsieur Florian Sauvin en qualité de représentant permanent d'Unibel et la nomination de Monsieur Thierry Billot en qualité de Président du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations. Lors de cette séance, il a également pris acte du décès de l'un des administrateurs, Monsieur Michel Arnaud. Enfin, le Conseil a, sur la proposition de son Président-Directeur Général, approuvé la nomination de Monsieur Thierry Billot en qualité d'administrateur référent, lors de sa séance du 29 juillet 2015.

Il a, pour la première fois et conformément à la loi, appliqué le dispositif d'information-consultation des représentants du personnel et de consultation annuelle du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques, mis en place par la loi du 14 juin 2013 dite de sécurisation de l'emploi. Il a donc examiné un document retraçant les orientations stratégiques du Groupe, notamment les performances 2014 ainsi que les éléments marquants et les perspectives de l'exercice 2015, ainsi que les conséquences des orientations stratégiques sur l'emploi et la politique sociale et transmis ce document aux instances représentatives du personnel.

Dans le cadre de l'évaluation de sa performance, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a passé en revue une synthèse des évaluations réalisées au titre des exercices 2015, 2014 et 2013 et des axes d'amélioration mis en œuvre. Il a identifié des propositions d'améliorations à mettre en œuvre en 2015 et retenu

en tant qu'amélioration complémentaire une information plus récurrente sur les taux de productivité industrielle du Groupe. Les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement du Conseil, de sa transparence et de la qualité des échanges.

Le Conseil d'administration s'est réuni trois fois depuis le début de l'année 2016. Il s'est principalement penché sur les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice 2015, sur l'opportunité de prévoir un renouvellement des mandats venant à échéance et sur la convocation de l'Assemblée générale et l'arrêté de son ordre du jour. Il a également examiné plusieurs projets d'investissements et de développements industriels.

En outre, le Conseil s'est prononcé sur l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères du Code Middelnext.

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

Le Conseil d'administration a mis en place, en juin 2001, deux comités spécialisés, un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations.

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

■ Comité d'audit

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une Charte régissant son fonctionnement, son rôle et ses responsabilités. Cette Charte a été approuvée par le Conseil d'administration le 29 août 2013.

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration pour assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières périodiques et annuelles. En 2015, le Comité s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité d'audit comprend au moins trois membres, nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et dont un membre au moins doit être indépendant et présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable. Le Conseil d'administration désigne le Président du Comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce Comité.

À la date d'arrêté du présent document de référence, le Comité d'audit compte trois membres : Monsieur Thierry Billot (Président), Monsieur James Lightburn et Madame Fatine Layt, ces trois membres étant indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance MiddleNext auquel la Société se réfère. Monsieur Thierry Billot et Madame Fatine Layt présentent des compétences particulières en matière financière (pour plus d'information voir paragraphe 3.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale »). Monsieur Deloffre est invité et participe à chaque Comité d'audit en tant que censeur.

Le Comité d'audit entend notamment le Directeur Général Délégué (en charge des affaires financières, juridiques, et des systèmes d'information), le Directeur financier corporate, la Directrice de la consolidation, du contrôle financier et du contrôle interne, le Directeur de la trésorerie, la Directrice juridique, le Directeur des systèmes d'information et la Directrice de l'audit interne et des risques. Les membres du Comité s'entrelient avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration et assurer de manière générale (i) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et comptable périodique et prévisionnelle, et à ce titre de procéder à la revue des comptes annuels et consolidés de la Société, (ii) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société. Le Comité supervise la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale. Le Comité examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe Bel ;
- examine le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices ;
- prend connaissance du Rapport du Président, le cas échéant formule des observations sur les sujets qui sont de sa compétence ;
- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes.

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. À cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable de la Société tous les renseignements qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Comité

d'audit peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans le cadre de ses missions et recourir à des experts extérieurs.

Travaux du Comité depuis janvier 2015

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2015 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du Comité se sont entretenus, au cours de la réunion du 9 mars 2016, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;
- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture de taux de change et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extra-financier et la revue des travaux des certificateurs et des plans de progrès ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le Comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2016 a été présenté lors de la réunion du Comité de fin d'année simultanément à la présentation du bilan du plan d'audit 2015 ;
- 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 2016 ont été présentés lors du Comité de fin d'année ;
- le suivi du processus de gestion de crise établi par le Groupe : le Comité a pris connaissance de la progression du déploiement et de l'animation permanente du référentiel de gestion de crise établi en 2013 et des résultats de sa mise en œuvre en 2015 ;
- le Comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le Comité a revu certains processus tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.

■ Comité des nominations et des rémunérations

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a adopté une Charte définissant ses règles de composition, de compétence et de fonctionnement. Jusqu'alors, le Comité des nominations et des rémunérations était régi par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration. En 2015, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, dont la majorité est indépendante. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir, en tant que de besoin et à titre consultatif, aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le Comité.

À la date du présent document de référence, le Comité des nominations et des rémunérations compte cinq membres : Messieurs Thierry Billot, Président du Comité, et James Lightburn, qualifiés d'indépendants au sens du Code Middlednext, Monsieur Antoine Fiévet, Monsieur Luc Luyten, membre non-administrateur et Monsieur Antonio Maria, administrateur représentant les salariés.

Monsieur Antonio Maria a été désigné en qualité de membre du Comité mais uniquement en sa forme statuant sur les rémunérations par le Conseil d'administration réuni le 9 mars 2016.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est adjoint, depuis juin 2009, les compétences d'un expert extérieur spécialiste des systèmes de rémunération. L'apport de ses compétences techniques contribue à la qualité des travaux de ce Comité et à une bonne représentation des intérêts en présence.

Missions

Dans sa forme de Comité des nominations, le Comité a pour missions principales de formuler des propositions et des recommandations sur la sélection des administrateurs et leur renouvellement, le mode d'exercice de la Direction générale, la nomination ou la cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués, la mise en place de plans de successions, le fonctionnement du Conseil et son évaluation périodique. Il formule également un avis sur la nomination des membres du Comité exécutif.

Dans sa forme de Comité des rémunérations, le Comité émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe des jetons de présence, l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants sociaux, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital, la détermination des objectifs de performance entrant dans la détermination de la rémunération variable. Il se prononce sur la politique de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et la politique générale en matière de plan d'actionnariat du personnel. Enfin, il conseille la Direction générale sur la cohérence générale de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants et des membres du Comité exécutif. Il est tenu informé de la politique de rémunérations de l'ensemble des collaborateurs de la Société.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2015

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

- la situation des mandats des administrateurs arrivant à échéance. À ce titre, il a été recommandé de renouveler les mandats de Monsieur James Lightburn et de Madame Fatine Layt lors de l'Assemblée générale appelée à se tenir le 12 mai 2016 ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération du Directeur Général Délégué en charge des opérations, des membres du Comité exécutif et des cadres dirigeants, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;

- la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs et les adaptations à prévoir du fait des changements législatifs induits par l'application de la loi Macron du 6 août 2015 ;
- l'évaluation de la performance du Conseil d'administration, tant au plan de son organisation que de son fonctionnement ;
- les résultats de l'enquête d'engagement menée en 2015 auprès des collaborateurs du Groupe.

3.2 Rémunérations et avantages

3.2.1 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Les mandataires sociaux dirigeants sont Messieurs Antoine Fiévet, Président-Directeur Général, et Bruno Schoch, Directeur Général Délégué. Ils sont également respectivement, Président et membre du Directoire d'Unibel. Messieurs Antoine Fiévet et Bruno Schoch ne perçoivent pas de rémunération au titre de leurs fonctions respectives de Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué de Fromageries Bel, car ils sont rémunérés par Unibel holding animatrice du Groupe.

Les principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance d'Unibel déterminant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux dirigeants sont les suivants :

- une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois ;
- une rémunération variable annuelle fixée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et pondérée par le taux d'atteinte d'objectifs chiffrés de performance fondés à parts égales sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel sur chiffre d'affaires et le *free cash flow* sur chiffre d'affaires.
- Ce taux d'atteinte est calculé sur les deux derniers exercices pour le Directeur général, et sur le seul dernier exercice pour le Directeur Général Délégué. Le bonus est susceptible de varier de 0 à 150 % ;
- une rémunération variable pluriannuelle basée sur les performances obtenues sur des critères d'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) et de ROCE (*Return On Capital Employed*) sur deux exercices. Pour le Directeur général, le taux d'atteinte, limité à 100 %, est appliqué à une fraction de la rémunération fixe ;

- 575 unités de performance ont été attribuées au Directeur Général Délégué en 2015 sous conditions. Selon le taux d'atteinte de ces conditions de performance, une partie des unités est versée sous forme de prime en numéraire après deux ans, augmentée d'une prime de 65 000 euros soumise à condition de performance ; la deuxième partie des unités est versée après quatre ans et est indexée sur le cours de l'action ;
- une rémunération exceptionnelle pour le Président au titre de l'animation des organes de gouvernance de Fromageries Bel ;
- des véhicules de fonction et, pour Monsieur Bruno Schoch, une assurance chômage dirigeant souscrite auprès de GSC.

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Conseil de surveillance d'Unibel aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs de performance chiffrés ne sont pas publiés pour raison de confidentialité.

Les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas attribuer d'actions gratuites.

L'Assemblée générale annuelle du 14 mai 2009 a fixé à 300 000 euros le montant global maximum des jetons de présence pouvant être alloués aux administrateurs. Cette enveloppe n'a pas été modifiée depuis. Les jetons de présence comportent une partie fixe et une partie variable allouée en fonction de la présence effective. Depuis l'exercice 2012, la part fixe annuelle des jetons de présence est fixée à 10 000 euros, et la part variable à 2 000 euros par séance du Conseil 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

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. Le montant des jetons de présence payés au cours de l'exercice 2015 aux administrateurs est présenté au tableau 3 du paragraphe 3.2.2 « Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ».

Monsieur Antoine Fiévet et Monsieur Florian Sauvin ne perçoivent pas au titre de leur mandat d'administrateur de jetons de présence de la Société.

Il n'existe aucun avantage, de quelque nature qu'il soit, qui ait été accordé aux administrateurs au titre de l'exercice 2015, à l'exception des voitures de fonction accordées à Messieurs Antoine Fievet 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 5.2.2 « État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés ».

3.2.2 Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

Le montant global brut des rémunérations et avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux et aux membres du Conseil d'administration s'établit comme suit :

Tableau 1 de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2015	Exercice 2014
M. Antoine Fiévet, Président-Directeur Général (rémunéré par Unibel)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 159 974 €	1 216 916 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	203 923 €	204 757 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	1 363 897 €	1 421 673 €
M. Bruno Schoch, Directeur Général Délégué (rémunéré par Unibel) en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	517 799 €	531 689 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	247 339 €	197 957 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	765 138 €	729 646 €
M. Francis Le Cam, Directeur Général Délégué ^(a) en charges des opérations		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	Le mandat de M. F. Le Cam a pris fin le 12 mai 2014	607 470 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)		157 702 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		Néant
TOTAL		765 172 €

(a) M. Francis Le Cam a été nommé Directeur Général Délégué sur proposition de M. Antoine Fiévet par le Conseil d'administration du 18 juin 2012. Son mandat est arrivé à son terme lors de l'Assemblée annuelle de mai 2014. Les rémunérations 2014 sont celles de l'année complète.

Monsieur Antoine Fiévet est administrateur de Fromageries Bel depuis avril 2001 et Président-Directeur Général depuis le 14 mai 2009. Il est rémunéré par Unibel, holding animatrice du Groupe, dont il est le Président du Directoire depuis août 2005.

Monsieur Bruno Schoch est Directeur Général Délégué depuis le 17 décembre 2008. Il est rémunéré par Unibel, holding animatrice du Groupe, dont il est membre du Directoire depuis août 2005.

Monsieur Francis Le Cam a été nommé Directeur Général Délégué sur proposition de Monsieur Antoine Fiévet par le Conseil d'administration du 18 juin 2012. Son mandat est arrivé à son terme lors de l'Assemblée annuelle de mai 2014. Les rémunérations 2014 sont celles de l'année complète.

Tableau 2 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

M. Antoine Fiévet, Président-Directeur Général (rémunéré par Unibel)	Exercice 2015		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	578 942 €	578 942 €	571 921 €	571 921 €
Rémunération variable ^(a)	475 819 €	541 646 €	539 874 €	467 414 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	203 923 €	Néant	204 757 €	Néant
Rémunération exceptionnelle ^(c)	100 800 €	50 400 €	100 800 €	156 200 €
Avantage en nature ^(d)	4 413 €	4 413 €	4 321 €	4 321 €
TOTAL	1 363 897 €	1 175 401 €	1 421 673 €	1 199 856 €

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash flow sur CA des deux derniers exercices.

(b) Liée à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur l'EBITDA et le ROCE pour les exercices 2014 et 2015.

(c) Liée à l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel.

(d) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

M. Bruno Schoch Directeur Général Délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information (rémunéré par Unibel)	Exercice 2015		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	346 929 €	346 929 €	341 966 €	341 966 €
Rémunération variable ^(a)	156 118 €	170 252 €	175 066 €	206 294 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	247 339 €	257 439 €	197 957 €	187 565 €
Avantage en nature ^(c)	14 752 €	14 752 €	14 657 €	14 657 €
TOTAL	765 138 €	789 372 €	729 646 €	750 482 €

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash flow sur CA du dernier exercice.

(b) Unités de performances liées à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur le ROCE et l'EBITDA de deux exercices payables après 2 et 4 ans, ainsi qu'une prime de 65 000 € soumise à conditions de performance.

(c) Détails des avantages en nature : voiture de fonction, assurance chômage dirigeant.

M. Francis Le Cam Directeur Général Délégué* en charges des opérations	Exercice 2014		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	Le mandat de M. F. Le Cam a pris fin le 12 mai 2014		399 360 €	399 360 €
Rémunération variable ^(a)			195 753 €	232 188 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)			157 702 €	157 940 €
Rémunération exceptionnelle ^(c)			8 239 €	8 239 €
Avantage en nature ^(d)			4 118 €	4 118 €
TOTAL			765 172 €	801 845 €

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash flow sur CA du dernier exercice.

(b) Unités de performances liées à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur le ROCE et l'EBITDA de deux exercices payables après 2 et 4 ans, ainsi qu'une prime fixe de 65 000 €.

(c) Dont reliquat de congés payés antérieurs et prime dividende.

(d) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

* M. Francis Le Cam a été nommé Directeur Général Délégué sur proposition de M. Antoine Fiévet par le Conseil d'administration du 18 juin 2012 et son mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée annuelle 2014.

Les rémunérations données ici pour 2014 le sont pour l'année civile complète, et non pour la durée de son mandat.

Les objectifs de performance à atteindre sont préétablis précisément et les niveaux d'atteinte de ces objectifs également, mais ces données ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité.

Tableau 3 sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non-dirigeants

Mandataires sociaux non-dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2014
M. Michel Arnaud		(a)
Jetons de présence	15 000 €	26 000 €
Autres rémunérations (Unibel)	- €	18 000 €
M. Thierry Billot		
Jetons de présence	55 000 €	16 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	18 000 €	12 000 €
Mme Fatine Layt		
Jetons de présence	28 800 €	30 800 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	18 000 €	15 000 €
M. James Lighthburn		
Jetons de présence	39 600 €	41 600 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	18 000 €	15 000 €
M. Luc Luyten		
Jetons de présence (hors ceux versés par Unibel)	14 700 €	40 000 € (b)
Autres rémunérations (prestations à Unibel via Human Invest)	9 000 €	15 000 €
M. Antonio Maria		
Jetons de présence	18 000 €	9 000 € (c)
Mme Nathalie Roos		
Jetons de présence	18 000 €	14 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	15 000 €	6 000 €
M. Florian Sauvin		
Jetons de présence	- €	- € (d)
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel)	107 013 €	121 484 €
M. Pascal Viénot, représentant permanent d'Unibel		(e)
Jetons de présence (hors ceux versés par Unibel)	- €	- €
Unibel		
Jetons de présence	- €	20 000 €
M. Philippe Deloffre		
Jetons de présence de censeur	18 000 €	20 000 €
Autres rémunérations (Unibel)	70 910 €	71 097 €

(a) M. Michel Arnaud est décédé en 2015.

(b) Le mandat de M. Luc Luyten est arrivé à son terme en mai 2015. M. Luyten a rejoint à cette date le Conseil de surveillance d'Unibel en tant que censeur.

(c) hors les salaires versés au titre de son contrat de travail.

(d) M. Florian Sauvin est représentant permanent d'Unibel depuis mai 2015.

(e) M. Pascal Viénot a été le représentant permanent d'Unibel jusqu'en mai 2015.

Aucun mandataire social n'ayant été attributaire d'actions gratuites ou d'options de souscription, ni bénéficiaire de transfert d'actions ou de levée d'option, au cours de 2015, ces six tableaux sont sans objet.

Tableau 4 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et toute société du Groupe

Ce tableau est sans objet.

Tableau 5 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Ce tableau est sans objet.

Tableau 6 Actions de performance attribuées à chaque mandataire social

Actions de performance
attribuées par l'Assemblée
générale durant l'exercice
à chaque mandataire
social par l'émetteur et
toute société du Groupe

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées pendant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue dans les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performances
-----------------------	--	--	-----------------------	--------------------------	-------------------------------

Aucun mandataire social n'ayant été attributaire d'actions gratuites au titre du plan 2015, ce tableau est sans objet.

Tableau 7 Actions de performance transférées à chaque mandataire social

Actions de performance devenues disponibles
pour chaque mandataire social

N° et date du plan

Nombre d'actions
transférées
pendant l'exercice

Conditions d'attribution

Aucune action n'a été transférée à un mandataire social en 2015.

Tableau 8 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Ce tableau est sans objet.

Tableau 9 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Ce tableau est sans objet.

Tableau 10 Historique des attributions d'actions gratuites – Information sur les actions attribuées gratuitement

Número de plan	4	5	6	7	8	9
Date de l'Assemblée générale	30/04/2007	12/05/2011	10/05/2012	10/05/2012	10/05/2012	12/05/2015
Date du Conseil d'administration	24/03/2010	12/05/2011	10/05/2012	29/08/2013	27/08/2014	29/07/2015
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	12 010	7 243	7 234	5 130	5 447	5 527
Dont						
M. Antoine Fiévet	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Francis Le Cam	400	307	307	Néant	Néant	Néant
M. Bruno Schoch	400	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Date d'acquisition des actions	24/03/2013	12/05/2013	10/05/2014	30/08/2015	29/08/2016	30/07/2017
Date de fin de période de conservation	24/03/2015	12/05/2015	10/05/2016	30/08/2017	29/08/2018	30/07/2019
Annulation (taux de performance ou départs)	3 432	1 961	677	308	108	85
Nombre total d'actions transférées ou à transférer	8 578	5 282	6 557	4 822	5 339	5 442

M. Antoine Fiévet est Président-Directeur Général depuis mai 2009 et n'a jamais été bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions.

M. Francis Le Cam a été Directeur Général Délégué de juin 2012 à mai 2014 et n'a plus été attributaire d'actions gratuites depuis juin 2012.

M. Bruno Schoch est Directeur Général Délégué depuis décembre 2008 ; il est membre du Directoire d'Unibel depuis août 2005 ; aucune attribution gratuite depuis 2010.

Aucune attribution n'a été faite aux mandataires sociaux en fonction au titre du plan 2015.

Les conditions de performance sont explicitées plus loin au paragraphe 5.2.3.

Tableau 11 Mandat social – Contrat de travail

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Antoine Fiévet, Président-Directeur Général		x		x		x		x
M. Bruno Schoch, Directeur Général Délégué	x voir <i>infra</i>			x	x voir <i>infra</i>		x voir <i>infra</i>	

Avant sa nomination en qualité de membre du Directoire, Monsieur Bruno Schoch était Directeur financier salarié d'Unibel. Lors de sa nomination comme membre du Directoire, aucune disposition spécifique n'a été arrêtée et ce contrat de travail est de droit suspendu pendant la durée de son mandat social.

Au cas où son mandat social prendrait fin, son contrat de travail serait réactivé et Monsieur Bruno Schoch aurait droit à tous les avantages prévus par la loi, la réglementation, la convention collective et les accords d'entreprise ; ces contrats de travail incluent une clause de non-concurrence, que la Société pourrait, ou non, mettre en œuvre au départ de l'intéressé.

3.2.3 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, que

l'allocation de fin de carrière telle qu'elle est prévue par la législation du travail, la convention collective et les accords d'entreprise. Ces indemnités de fin de carrière sont provisionnées dans les conditions détaillées à la Note 4.11 « Avantages au personnel » de l'annexe aux comptes consolidés qui figure *infra* au paragraphe 4.5.1. « États financiers consolidés »

3.3 Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne ⁽¹⁾

3.3.1 Définitions et objectifs

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le Groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et

règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;

- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Fromageries Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

3.3.2 Environnement de contrôle interne de la Société

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

La Direction générale

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information. Ils s'appuient sur un Comité exécutif lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

Les Directions zones et Directions métiers

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Les dirigeants, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, marketing, achats, *supply chain*, ventes, recherche et innovation, réglementation produits, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que les Directions administration et finance, systèmes d'information, les Directions ressources humaines et l'organisation (DRH Groupe, DRH zones), la Direction communication, la Direction juridique, la Direction RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), viennent renforcer au niveau du Groupe cette organisation.

(1) Ce paragraphe fait partie du Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

La Direction des risques

La Direction des risques est rattachée au Directeur Général Délégué, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information. Cette Direction est en charge de développer une stratégie et de déployer la démarche de gestion globale des risques, 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 zones. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée au Département du contrôle financier Groupe, s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information, est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique déployé en 2013. L'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*) de SAP est utilisé pour s'assurer que la modification des droits d'accès ne crée pas de nouveaux risques non contrôlés en termes de ségrégation des fonctions.

La Direction de l'audit interne

L'objectif de la Direction de l'audit interne est d'apporter de la valeur ajoutée en fournissant une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise :

- des risques liés à :
 - à l'efficacité et l'efficience des opérations,
 - à la sauvegarde des actifs,
 - à la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles,
 - à la conformité aux lois, règlements et contrats ;
- aux contrôles et des opérations ;
- et au processus de gouvernance.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à la Direction générale et au Comité d'audit une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte

ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

La Direction de l'audit interne procède à l'évaluation des processus de management des risques et de contrôle, tels qu'ils sont définis au sein du Groupe Bel. Par ses propositions, elle contribue à améliorer la sécurité et à optimiser les performances globales de l'organisation.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Président-Directeur Général. Elle est en relation permanente avec la Direction générale.

Le Directeur d'audit interne rend compte périodiquement au Comité d'audit et à la Direction générale du niveau global de maîtrise des opérations et des anomalies significatives affectant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise de l'organisation et de ses filiales et propose des recommandations d'amélioration de ses processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne couvre l'ensemble de l'organisation et de ses filiales. Elle intervient sur l'ensemble des domaines et processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Structure opérationnelle de l'Entreprise

Pour être en mesure d'apporter une réponse pertinente aux besoins des consommateurs, le Groupe a mis en place en 2011 une structure opérationnelle qui repose sur une organisation géographique articulée autour de cinq zones : Europe de l'Ouest (comprenant la France), Europe du Nord et de l'Est, Amériques, Asie-Pacifique, Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique. Début 2016, la Direction générale du Groupe a décidé de regrouper les zones Europe de l'Ouest et Europe du Nord et de l'Est sous l'autorité d'un seul Directeur de la zone « Europe », et de regrouper les zones Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique sous l'autorité d'un seul Directeur de la zone Moyen-Orient / Grande Afrique. En 2016, la structure opérationnelle du Groupe se trouve ainsi organisée autour de trois grandes zones géographiques : Europe, Moyen-Orient / Grande Afrique, et Amériques, Asie-Pacifique.

Limitations et délégations de pouvoirs

Dans son Règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur Général Délégué (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 3.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent chapitre). Par ailleurs, la Société a mis en place des délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) adaptées à son organisation et au niveau de responsabilité des collaborateurs qui en sont les bénéficiaires. La Direction juridique, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

3.3.3 Gestion des principaux risques

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. La gestion des risques liés à la qualité des produits et à la sécurité alimentaire est l'un des fondements de la culture du Groupe Bel. Cette priorité est associée à la maîtrise du processus industriel et de son impact sur l'environnement.

De même, la santé et à la sécurité des collaborateurs font l'objet d'une attention particulière tant dans les usines que dans les sites tertiaires, et le Groupe a mis en œuvre des procédures de

prévention et de sensibilisation aux risques spécifiques dans ce domaine.

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.

3.3.4 Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 1.6 « Facteurs de risques et politique d'assurance ».

■ Qualité, sécurité alimentaire et réglementation produit

La Direction qualité et réglementation du Groupe (DQRG), structure rattachée à la Direction industrielle et technique Groupe, est en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des structures traitant de :

- sécurité alimentaire et réglementation ;
- qualité ;
- certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires.

Elle recommande les politiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes.

Elle a une mission d'alerte du Président-Directeur Général et de son Comex (Comité exécutif) lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activités.

■ Sécurité alimentaire et réglementation produit

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

- des politiques et de la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité alimentaire et de la coordination des actions qui en découlent ;
- des processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ainsi que de la gestion des alertes et des crises ;

- de la construction d'un système de veille fondé notamment sur un reporting des filiales ;
- de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité alimentaire.

Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, de publicité, d'information consommateurs incluant l'information nutritionnelle et de régimes douaniers.

Elle définit par ailleurs :

- les plans de surveillance mis en œuvre par les entités industrielles ;
- la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés.

En outre, elle s'assure :

- de la mise en œuvre des politiques définies, en particulier en ce qui concerne les processus d'analyse des risques alimentaires lors des étapes de production (HACCP, référentiels hygiène...) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ;
- de la mise en œuvre des politiques de *Food Defense* intégrant des processus de :
 - prévention des risques d'intrusion,
 - risque de malveillance ;
- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité alimentaire.

■ Qualité

La Direction qualité et réglementation Groupe est également responsable de définir la politique qualité du Groupe et de vérifier sa mise en œuvre dans toutes les étapes, depuis la conception des produits jusqu'à leur consommation finale.

Ses principales missions se déclinent à travers le réseau qualité constitué du niveau corporate/zone et sites industriels :

- définir la politique qualité Groupe et assurer sa mise en œuvre après validation ;
- définir les règles et best-practices ainsi que les réglementations qualité à appliquer et assurer leur mise en œuvre ;
- auditer les organisations, internes (sites) ou externes (sous-traitants, fournisseurs, prestataires) pour le volet qualité ;
- gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la qualité perçue par les clients (distributeurs ou consommateurs) ;
- assurer le reporting qualité et la mise en œuvre du progrès permanent, en s'appuyant sur le déploiement du module *Quality Management* de SAP (projet Quartz), garantissant ainsi la cohérence des informations, un pilotage consolidé et une intégration optimale des informations nécessaires à la traçabilité des produits ;
- former et accompagner les équipes et les sites. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes.

■ 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 alimentaire et d'excellence, Bel partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.

■ Accompagnement de tous les producteurs de lait du Groupe

La qualité du lait commence dès l'élevage. L'exploitant est responsable de la qualité sanitaire et de la conformité du lait qu'il produit. Il doit mettre en place les mesures de maîtrise adaptées pour les garantir. Pour prévenir dès l'amont tout risque, notamment bactériologique, les techniciens de production laitière de Bel diffusent de façon continue auprès des producteurs des bonnes pratiques pour produire un lait de qualité. Lorsque le lait est d'une qualité inférieure aux standards du Groupe, ils proposent et mettent en place des actions ciblées auprès des producteurs concernés comprenant :

- un audit de l'exploitation (parfois en présence d'un vétérinaire) ;
- une proposition de plans d'actions pour améliorer la qualité du lait concerné ;
- un suivi de ces plans pendant une période allant de quelques mois à un an afin d'accompagner le producteur dans sa démarche d'amélioration.

■ Partenaires stratégiques

Des audits qualité sont réalisés auprès des fournisseurs majeurs de matières premières les plus sensibles et chez les sous-traitants dont les produits véhiculent les marques de Bel. Ces audits sont réalisés par des acheteurs en coordination avec la DQRG et les équipes opérationnelles des zones. Lorsque des non-conformités mineures sont constatées sans remettre en cause la sécurité sanitaire des produits fournis, les fournisseurs ou sous-traitants audités s'engagent auprès du Groupe sur des actions correctives et leur délai de mise en place. En 2015, 76 fournisseurs et 17 sous-traitants du Groupe ont été audités. Aucune non-conformité critique n'a remis en cause les relations commerciales avec eux. Cependant, 71 audits (nombre identique à celui de 2014) ont donné lieu à des plans d'actions correctives qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue.

■ Produits sous-traités et/ou associés à des produits partenaires

Les exigences du Groupe en termes de qualité, sécurité et traçabilité produit sont reportées sans exception sur ses produits sous-traités et sur les produits de *co-branding*. Un soin particulier est apporté à ces derniers afin que l'association d'un produit de marque Bel avec un produit d'une autre marque soit toujours à la hauteur des attentes des consommateurs du Groupe.

■ Contrôles à chaque étape

Chaque étape du cycle de vie des produits, depuis la production de ses matières premières jusqu'à la « libération » du produit fini, fait l'objet de contrôles rigoureux. Tous les enregistrements en relation avec ces contrôles, qui constituent les preuves de résultats d'analyses, sont conservés dans les sites. Ces contrôles sont réalisés par le laboratoire d'analyses de l'usine et, autant que nécessaire, par des laboratoires externes indépendants sous accréditation. La conformité globale aux exigences spécifiées est garantie par les autorités sanitaires compétentes, et est certifiée par la marque d'agrément de toutes les usines apposée sur les produits Bel. Les fréquences de ces contrôles sont issues de l'évaluation HACCP du Groupe et sont adaptées à la matière première ou à l'ingrédient considéré.

■ Le lait : une matière première fragile

Le lait est une matière vivante et fragile qui se dégrade au contact de l'air, de la lumière et de la chaleur ambiante. Pour conserver 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.

■ Autres matières

Toutes les matières premières qui entrent dans la composition des produits du Groupe répondent à des cahiers des charges très stricts. Dès leur réception dans les usines, leur conformité à ce cahier des charges est systématiquement contrôlée. Elles sont à nouveau contrôlées avant leur entrée en production, au niveau microbiologique et physico-chimique, mais aussi organoleptique. Tous les emballages, et notamment ceux qui entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe.

■ Sur les chaînes de production

Les plans de contrôle qualité portent sur les produits semi-finis (en cours de fabrication) et les produits finis, mais aussi sur l'environnement de production (air, eau, machines, locaux de fabrication, personnel, etc.). Sur les chaînes de production, les produits Bel semi-finis et finis doivent répondre à des exigences allant au-delà du minimum réglementaire, notamment sur les germes pathogènes. Une attention particulière est apportée, par principe de précaution, à la sécurité des produits, par le renforcement des contrôles notamment de corps étrangers, et la prévention de risques de malveillance. Depuis 2013, Bel déploie une politique monde de gestion des risques de malveillance par une analyse fine et exhaustive de tous les points au niveau usine qui pourraient être à risque. Des plans d'action sont progressivement mis en place.

■ En aval des sites de production

Bel réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Depuis plus de cinq ans, Bel partage progressivement avec ses distributeurs (clients importateurs), dans ses différentes zones de commercialisation, sa Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution. Cette Charte est adaptée au contexte du distributeur suite à une visite ou un audit de celui-ci.

■ Double traçabilité des produits

- Bel assure une double traçabilité tout au long de la chaîne de valeur et peut ainsi identifier tous les fournisseurs de matières premières impliqués dans la fabrication d'un produit donné, mais aussi identifier tous les lots de produits dans lesquels un composant donné est mis en œuvre. Le Groupe peut à tout moment identifier la localisation des lieux de stockage de l'ensemble de ses produits, jusqu'au client final, dans l'ensemble de ses réseaux de distribution et de commercialisation.
- Les suivis permettent de connaître les flux et de stocker les informations relatives à la sécurité des aliments, de transmettre rapidement les informations demandées par les autorités, d'identifier un risque ou isoler une production. Ils assurent l'efficacité des éventuels retraits et rappels.
- Les tests de traçabilité sont effectués depuis l'identification des matières premières jusqu'à l'aval des sites de production. Tous les fournisseurs de matières premières laitières et d'ingrédients sont codifiés et tracés. Bel effectue régulièrement des tests auprès de ses fournisseurs pour s'assurer de leur aptitude à fournir à sa demande des éléments de traçabilité complémentaires en moins de 24 heures.
- La traçabilité intégrale des produits jusqu'à leur consommation est assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateur (codes lots, date limite d'utilisation optimale ou date limite de consommation, etc.). De plus, toutes les unités logistiques sont identifiées par un marquage faisant le lien avec le code lot du produit.

■ Certification et systèmes de management de la qualité

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification (ISO 9001, BRC, IFS, FSCC 22000) de ses structures et sites industriels.

■ Certification et systèmes de management de l'environnement

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification ISO 14001 de ses structures et sites industriels. En 2015, 17 sites de production du Groupe étaient certifiés ISO 14001.

■ Respect de l'environnement

La Direction industrielle et technique Groupe (DITG) est responsable de définir la politique environnementale du Groupe et de vérifier sa mise en œuvre dans tous les sites de production ; elle est en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des structures traitant :

- de la réduction des consommations d'eau ;
- de la réduction des consommations d'énergie ;
- du recours à des énergies renouvelables ;
- de la réduction des déchets dans l'air, l'eau et le sol.

Elle s'appuie sur :

- une organisation dédiée ;
- des méthodologies partagées ;
- des systèmes de management donnant lieu à des certifications.

■ Organisation dédiée

Chaque site industriel du Groupe est confronté à des contextes et des problématiques environnementales différentes, ainsi qu'à des sensibilités variables des parties prenantes locales sur ces enjeux. Les directeurs des sites s'appuient, d'une part, sur l'expertise de la Direction environnement centrale et, d'autre part, sur une organisation locale dédiée dont la taille varie selon les sites. Dans tous les sites, un responsable environnement s'assure du déploiement des méthodologies nécessaires. Il est le principal contributeur des données permettant d'établir le reporting environnemental du Groupe.

La politique de management environnemental du Groupe s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 14001.

■ Méthodologies partagées

Pour accompagner les sites de production dans leurs démarches de réduction des consommations d'eau et d'énergie, Bel a développé deux méthodologies : WASABEL (*Water Saving at Bel*) et ESABEL (*Energy Saving at Bel*). Tous les sites du Groupe Bel ont mis en œuvre ces méthodologies. Basées sur une approche comparable et partagée par tous les sites, elles leur permettent de faire un état des lieux régulier de leurs consommations d'eau et d'énergie et de bâtir des plans d'actions pour les réduire. En diminuant tous les types de pertes et en améliorant notamment l'efficacité des organisations et des lignes de production, le programme BOOST contribue aussi à la réduction des consommations d'eau et d'énergie.

■ Santé – sécurité au travail

La Direction santé-sécurité du Groupe est en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des procédures concourant à assurer la santé et la sécurité des collaborateurs.

Près de 80 % des effectifs travaillant dans les sites industriels, la Direction santé-sécurité est simultanément rattachée à la Direction des ressources humaines et à la Direction industrielle et technique du Groupe.

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

Lorsque des événements peuvent mettre ses collaborateurs en situation d'insécurité, voire de danger, le Groupe met en place des mesures ponctuelles pour les protéger. Aucun site n'a été concerné en 2015. Le site ukrainien de Bel n'a pas été directement impacté par les événements survenus dans l'année.

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

■ Prévention des risques

Il existe un lien de proportionnalité entre le nombre de comportements et situations dangereuses, presque accidents, d'incidents et premiers soins, et la survenue d'un accident grave. Suivant cette logique, Bel attache beaucoup d'importance à la prévention en se focalisant en particulier sur les comportements, presque accidents et incidents bénins.

Visites comportementales de sécurité

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

En 2015, plus de 7 000 VCS ont été conduites dans le Groupe. Témoignage de leur engagement, les membres du Comité exécutif ont suivi une formation « pratique » d'une journée sur site.

En 2016, l'objectif est de continuer à augmenter le nombre de VCS moyen par collaborateur.

Sur les routes

Les collaborateurs qui circulent sur les routes dans le cadre de leur activité (collecteurs de lait, équipes commerciales, etc.), suivent régulièrement des formations de prévention routière.

Semaine mondiale dédiée à la sécurité

La deuxième semaine mondiale dédiée à la sécurité a eu lieu du 30 novembre au 4 décembre 2015. Cet événement a permis aux

collaborateurs des usines et des sites tertiaires de partager les bonnes pratiques et solutions mises en œuvre pour améliorer la sécurité.

Certification et systèmes de management de la santé au travail

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification (OHSAS 18001) de ses structures et sites industriels.

3.3.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société

Organisation de la fonction comptable, financière, juridique, systèmes d'information et risques

La Direction administrative et financière du Groupe, la Direction juridique, la Direction des systèmes d'information et la Direction des risques, sont placées sous l'autorité du Directeur Général Délégué, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

Elle s'articule de la manière suivante :

- Direction administrative et financière corporate ;
- Direction administrative et financière des zones ;
- Direction des systèmes d'information ;
- Direction juridique et immobilier ;
- Direction des risques.

La Direction administrative et financière définit, entre autres, la stratégie financière du Groupe Bel.

Elle est en charge de développer les outils de pilotage et de contrôle des activités opérationnelles (processus budgétaire, ré-estimés, reportings mensuels, etc.).

■ Direction administrative et financière corporate

Les fonctions suivantes sont rattachées à la Direction administrative et financière corporate :

- Direction du contrôle financier ;
- Direction de la fiscalité ;
- Direction de la trésorerie et des assurances ;
- Direction du contrôle de gestion industriel.

Direction du contrôle financier

La Direction du contrôle financier est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au Comité exécutif les indicateurs de performances de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe Bel et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents ré-estimés réalisés dans l'année.

Il a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sur l'intranet, et s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Il présente les principaux points d'attention portant sur les informations financières consolidées au Comité d'audit au moins deux fois par an et coordonne les interventions dans les filiales des auditeurs externes.

Direction de la fiscalité

Cette Direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe Bel.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le Groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des Directeurs financiers de zones et de filiales.

Direction de la trésorerie et des assurances

Cette Direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie et des assurances effectuées au sein du Groupe Bel.

Elle a notamment la responsabilité :

- de mettre en place les financements du Groupe auprès des banques et investisseurs tels que billets de trésorerie, financements bancaires, financements obligataires ;
- de mettre en place les couvertures de change et de taux nécessaires à la couverture des expositions des entités du Groupe. Cette gestion est centralisée au sein du Département trésorerie ;
- du *cash management* du Groupe. Le *cash management* couvre le *cash pooling* (centralisation du cash au niveau de Fromageries Bel), le *netting* (règlement des factures inter-compagnies) ainsi

que la *payment factory* (solution de paiement centralisée pour toutes les entités dont la devise locale est transférable. Cette *payment factory* assure notamment les paiements fournisseurs, les règlements de salaires, les impôts et taxes au travers de systèmes de paiements sécurisés) ;

- de la gestion des relations bancaires ;
- de la mise en place des assurances du Groupe.

La Direction de la trésorerie possède les équipes et outils nécessaires à la gestion de ses opérations. Elle reporte mensuellement ses activités à la Direction financière. Elle présente régulièrement au Comité d'audit l'état des couvertures de change et taux du Groupe, ainsi que l'état de la liquidité du Groupe.

Direction du contrôle de gestion industriel

Ce service est chargé de coordonner les activités de contrôle de gestion industriel des zones et usines en collaboration avec les Directeurs financiers de zones et de filiales.

Il définit, en collaboration avec les zones et la Direction industrielle et technique du Groupe, les principaux indicateurs de suivi de la performance mensuelle financière et extra-financière des sites industriels. Un reporting mensuel destiné à la Direction générale du Groupe permet de consolider les différentes analyses réalisées. Il définit, en collaboration avec les Directions industrielles et financières de zones, le cadre du processus budgétaire et des différents réestimés.

■ Direction administrative et financière des zones

Avec la création des bassins géographiques, il a été décidé d'allouer des ressources administratives et financières propres aux zones. Celles-ci sont en charge d'animer et contrôler l'ensemble des ressources financières des filiales du Groupe placées sous leur supervision.

Des réunions bimestrielles avec le Directeur Général Délégué, les Directeurs financiers de zone et les responsables des départements de la Direction administrative et financière *corporate* permettent d'assurer un suivi des chantiers de progrès engagés par la fonction. Les Directeurs financiers de zone sont chargés de mettre en œuvre la stratégie financière décidée par le Groupe et ont en charge le contrôle interne et financier des filiales rattachées à leur zone.

■ Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe Bel par la Direction des systèmes d'information rattachée au Directeur Général Délégué en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

Le Groupe Bel a mis en place un système d'information intégré (PACE) déployé principalement à partir des outils SAP. Il a été complété en 2013 par le déploiement des solutions de consolidation et reporting comptable et financier du même éditeur. Depuis le 1^{er} janvier 2013, le Groupe consolide ses données financières dans les outils SAP-BFC et SAP-BPC.

Fin 2015, seules quatre filiales consolidées n'utilisaient pas la solution PACE, représentant 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

■ Direction juridique et immobilier

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel. Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes directions de zones et des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.

■ Direction des risques

Cette Direction s'assure, grâce au dispositif de gestion 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.

3.4 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Fromageries Bel

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société FROMAGERIES BEL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT

3.5 Opérations avec des apparentés

3.5.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

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

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Contrat de Mandat conclu avec la société ODDO Corporate Finance

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 mars 2015, a autorisé la conclusion d'un contrat de mandat entre la société FROMAGERIES BEL et la société ODDO Corporate Finance. L'objet de ce contrat est l'assistance fournie par ODDO Corporate Finance à FROMAGERIES BEL dans le cadre de l'acquisition de la société Safilait.

La rémunération d'ODDO Corporate Finance pour son assistance est une commission de succès d'un montant forfaitaire et définitif de 450 000 euros. Ce montant a été versé sur l'exercice 2015.

Madame Fatine Layt, Président – Associé Gérant de ODDO Corporate Finance et administrateur de FROMAGERIES BEL est concernée par cette convention.

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.225-31, al. 6 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 13 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le conseil en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par UNIBEL à FROMAGERIES BEL.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1^{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 2015, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 464 867,16 euros et le montant de l'avance de trésorerie versée par UNIBEL s'élevait à 53 238 671,61 euros.

Les personnes concernées sont Monsieur Antoine Fiévet président-directeur général des FROMAGERIES BEL, Monsieur Florian Sauvin, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur des FROMAGERIES BEL, et Monsieur Bruno Schoch, directeur général délégué des FROMAGERIES BEL.

Convention de prestations de services avec la société UNIBEL

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société UNIBEL.

Par un avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 12 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par UNIBEL ont été actualisées.

Le montant facturé par la société UNIBEL à votre société s'élève pour l'exercice 2015 à 5 677 469,65 euros HT.

Les personnes concernées sont Monsieur Antoine Fiévet président-directeur général des FROMAGERIES BEL, Monsieur Florian Sauvin, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur des FROMAGERIES BEL, et Monsieur Bruno Schoch, directeur général délégué des FROMAGERIES BEL.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
Vincent FRAMBOURT

3.5.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2015 » du présent document de référence.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient plus des deux tiers du capital et des droits de vote des Fromageries Bel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe ; elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Les charges engagées pour réaliser ces prestations, pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées à Fromageries Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2001 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants des Fromageries Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Au 31 décembre 2015, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,7 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 6,2 millions de frais de personnel refacturés à Fromageries Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 14,3 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, Bel China...) à Fromageries Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 53,2 millions d'euros en compte courant, contre 47,9 millions d'euros 31 décembre 2014.

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2015, pour un montant de 196,3 millions d'euros.

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

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

4

4.1 Informations financières historiques	98	4.6 Vérification des informations financières annuelles	178
4.2 Informations financières pro forma	98	4.6.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques	178
4.3 Examen de la situation financière et du résultat	98	4.6.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	178
4.3.1 Situation financière	98	4.6.3 Informations financières non contenues dans les états financiers	178
4.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel	99	4.7 Date des dernières informations financières	179
4.4 Trésorerie et capitaux	99	4.8 Informations financières intermédiaires et autres	179
4.4.1 Informations sur les capitaux de la Société	99	4.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles	179
4.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe	100	4.8.2 Informations financières intermédiaires	179
4.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement	101	4.9 Politique de distribution de dividendes	179
4.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	101	4.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage	179
4.4.5 Sources de financement attendues	101	4.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	180
4.5 États financiers	102		
4.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2015	102		
4.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2015	143		
4.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	176		

4.1 Informations financières historiques

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standard*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0283 en pages 117 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standard*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2014 sous le numéro D.14-0280 en pages 152 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0283 en pages 163 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2014 sous le numéro D.14-0280 en pages 200 et suivantes.

Les 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).

4.2 Informations financières pro forma

Ce paragraphe est sans objet.

4.3 Examen de la situation financière et du résultat

4.3.1 Situation financière

En 2015, le Groupe a prorogé sa ligne de crédit de 520 millions d'euros de maturité 2019 à 2020. Cette ligne est toujours non tirée au 31 décembre 2015.

Le Groupe a réduit son endettement, passant à une situation de cash net excédentaire de + 21 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre un endettement net de 67 millions au 31 décembre 2014.

Le Groupe possède des excédents de trésorerie significatifs, 673,6 millions d'euros dont 582 millions centralisés chez Fromageries Bel.

Les premières échéances d'emprunts significatives d'EURO PP et Schuldschein n'interviennent pas avant juin 2018.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2015 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Capitaux propres totaux	1 502	1 299	1 212
Dette financière nette	(21)	67	54
Dette financière nette/capitaux propres totaux	(0,01)	0,05	0,04

La structure financière du Groupe reste très solide : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 502 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1 299 millions au 31 décembre 2014.

Les autres informations relatives à la situation financière de la Société et du Groupe figurent au paragraphe 4.4.2 et au paragraphe 4.5 « États financiers » du présent document de référence.

4.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel

Dans un contexte économique peu favorable au développement de la consommation en Europe et un environnement géopolitique dégradé au Proche et Moyen Orient, le chiffre d'affaires du Groupe progresse de 5,9 % sur l'année grâce aux effets de change et de périmètre, et la croissance organique s'établit à + 0,1 %.

La baisse organique du chiffre d'affaires en Europe, malgré la stabilité des volumes, et au Proche et Moyen Orient, est

compensée par le développement des ventes des zones Amériques, Asie Pacifique et Grande Afrique.

Après la baisse de la marge opérationnelle observée en 2014, le Groupe a restauré sa rentabilité en 2015, grâce aux effets favorables des parités monétaires et des prix des matières premières sur l'ensemble de l'exercice. Ainsi, le résultat opérationnel s'établit à 272 millions d'euros, et intègre près de 21 millions de charges opérationnelles non courantes.

4.4 Trésorerie et capitaux

4.4.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence.

4.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014	2013
Marge Brute d'autofinancement	358 832	298 599	314 134
Impôts sur le résultat payés	(68 782)	(84 610)	(72 055)
Variation BFR exploitation	36 215	(33 913)	(7 892)
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	326 265	180 076	234 187
Flux liés à l'Exploitation	326 265	180 076	234 187
Flux liés à l'Investissement	(142 452)	(117 048)	(145 092)
Flux liés au Financement	(4 930)	(45 231)	(31 898)
VARIATION DE TRÉSORERIE	178 883	17 797	57 197
Variation cours des devises	(8 342)	(220)	(7 552)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	170 541	17 577	49 645
Trésorerie nette Ouverture	503 063	485 486	435 841
Trésorerie nette Clôture	673 604	503 063	485 486
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	170 541	17 577	49 645
Endettement financier brut	653 468	570 530	541 460
Concours bancaires courants	8 616	8 380	4 725
Trésorerie et équivalents	(682 220)	(511 443)	(490 211)
Autres actifs financiers	(930)	(8)	(1 569)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	(21 066)	67 459	54 405

L'exercice 2015 a été marqué par la restauration de la marge opérationnelle, grâce en particulier à la baisse des prix d'achat des matières premières laitières et aux effets favorables des devises. Ainsi, les flux dégagés par l'exploitation ont permis de diminuer l'endettement financier net de 88,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, le montant des options de vente des minoritaires comptabilisé dans la dette financière nette du Groupe s'élève à 21,2 millions d'euros. Ces options de vente concernent la filiale ukrainienne pour 0,1 million d'euros et la nouvelle filiale marocaine Safilait pour 21,1 millions d'euros.

4.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux Notes 4.17 et 4.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe. Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,5 pendant toute la durée des crédits. Ce ratio est testé deux fois par an. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette

nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2015, le ratio de levier financier s'élève à - 0,05 contre 0,23 au 31 décembre 2014 (Note 4.18.2 des notes annexes aux États financiers consolidés, figurant au paragraphe 4.5.1).

4.4.5 Sources de financement attendues

Les investissements sont financés, soit par les cash flows d'exploitation générés par le Groupe, soit par recours à des financements bancaires, des billets de trésorerie ou des placements privés de type EURPP ou « Schuldschein ».

4.5 États financiers

4.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2015

Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	Notes	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES		2 948 774	2 783 232
Coût des produits et services vendus	3.2	(1 956 609)	(1 974 280)
MARGE BRUTE		992 165	808 952
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(487 838)	(393 269)
Frais de recherche et développement	3.2	(16 730)	(15 964)
Frais généraux et administratifs	3.2	(195 097)	(185 823)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	739	662
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		293 239	214 558
Autres charges et produits non courants	3.3	(20 844)	(15 299)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		272 395	199 259
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	3 137	3 035
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(14 537)	(16 744)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(11 400)	(13 709)
Autres produits et charges financiers	3.4	3 434	(1 682)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		264 429	183 868
Charge d'impôt	3.5	(76 350)	(56 283)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		188 079	127 585
Intérêts minoritaires		(3 626)	(4 690)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		184 453	122 895
Résultat net par action	3.6	27,20	18,07
Résultat net dilué par action	3.6	27,20	18,07

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat global

(en milliers d'euros)

	Notes	2015	2014
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		188 079	127 585
Autres éléments du résultat global			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	9 328	(19 753)
Effet d'impôt		(2 952)	5 878
Éléments recyclables			
Actifs financiers disponibles à la vente			
Pertes et gains latents	4.5	66 702	25 749
Effet d'impôt		(22 953)	(8 865)
Différence de conversion		14 220	30 468
Couverture des flux de trésorerie			
Montants comptabilisés en capitaux propres	4.15	8 316	(21 990)
Effet d'impôt		(3 176)	8 693
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES		69 485	20 180
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		257 564	147 765
Part du Groupe		253 696	142 941
Intérêts minoritaires		3 868	4 824

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

Actif

(en milliers d'euros)

	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition	4.1	422 022	390 852
Autres immobilisations incorporelles	4.2	299 560	288 362
Immobilisations corporelles	4.3	705 640	637 423
Actifs disponibles à la vente	4.4	202 196	130 760
Autres actifs financiers	4.4	1 736	1 587
Prêts & avances	4.4	10 757	10 209
Clients & autres créances	4.4	8	10
Actifs d'impôts différés	4.8	12 646	14 541
TOTAL		1 654 565	1 473 744
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	271 721	276 795
Clients et autres créances	4.7	497 593	477 546
Autres actifs financiers	4.4	4 884	3 000
Prêts & avances	4.4	1 289	788
Actifs d'impôts courants		22 732	19 908
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	682 220	511 443
TOTAL		1 480 439	1 289 480
TOTAL DE L'ACTIF		3 135 004	2 763 224

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Capitaux propres et passif <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Capital		10 308	10 308
Primes		21 967	21 967
Réserves		1 464 270	1 274 217
Actions propres		(21 152)	(21 785)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 475 393	1 284 707
INTÉRÊTS MINORITAIRES		26 563	14 045
CAPITAUX PROPRES		1 501 956	1 298 752
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	8 255	8 811
Avantages du personnel	4.11	77 382	87 655
Passifs d'impôts différés	4.8	215 611	174 928
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	1 004	302
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	456 574	407 870
Autres passifs	4.12	52 104	41 076
TOTAL		810 930	720 642
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	18 026	23 798
Avantages du personnel	4.11	4 035	2 514
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	329	361
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	195 561	161 997
Autres passifs financiers	4.15	2 799	12 729
Fournisseurs et autres dettes	4.13	555 003	501 814
Passifs d'impôts exigibles		37 749	32 237
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	8 616	8 380
TOTAL		822 118	743 830
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		3 135 004	2 763 224

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 1^{er} janvier 2014		6 826 961	10 308	21 967	(58 527)	(8 456)	125 785	1 106 647	1 197 724	14 113	1 211 837
Affectation du résultat de la période antérieure							(125 785)	125 785	-		-
Dividendes versés								(42 709)	(42 709)	(5 305)	(48 014)
Résultat de la période							122 895		122 895	4 690	127 585
Autres éléments du résultat global	4.9				30 232			(10 186)	20 046	134	20 180
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								80	80	413	493
Rachat d'actions propres		(52 129)				(14 640)			(14 640)		(14 640)
Actions propres distribuées		6 557				1 311			1 311		1 311
Situation au 31 décembre 2014		6 781 389	10 308	21 967	(28 295)	(21 785)	122 895	1 179 617	1 284 707	14 045	1 298 752
Affectation du résultat de la période antérieure							(122 895)	122 895	-		-
Dividendes versés								(42 383)	(42 383)	(2 656)	(45 039)
Résultat de la période							184 453		184 453	3 626	188 079
Variation de périmètre								-	-	11 500	11 500
Autres éléments du résultat global	4.9				13 986			55 257	69 243	242	69 485
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(21 260)	(21 260)	(194)	(21 454)
Rachat d'actions propres		(788)				(261)			(261)		(261)
Actions propres distribuées		4 822				894			894		894
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015		6 785 423	10 308	21 967	(14 309)	(21 152)	184 453	1 294 126	1 475 393	26 563	1 501 956

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	2015	2014
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		264 429	183 868
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		83 839	91 111
Plus ou moins values de cession		1 649	695
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		10 304	13 200
Autres éléments non monétaires du résultat		(1 389)	9 725
Marge brute d'autofinancement		358 832	298 599
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	34 356	(36 780)
Variation des créances et dettes non courantes		1 859	2 867
Impôts sur le résultat payés		(68 782)	(84 610)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	326 265	180 076
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(54 519)	(477)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(98 069)	(122 152)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 066	1 414
Subventions d'investissement encaissées		7 299	2 405
Acquisitions d'actifs financiers		(5 775)	(2 806)
Cessions d'actifs financiers		5 153	2 686
Intérêts reçus		0	115
Dividendes reçus		2 393	1 767
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(142 452)	(117 048)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(45 038)	(48 013)
Intérêts payés		(12 697)	(14 966)
Variation de dettes résultant de contrats de location financement		761	(289)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3	4 588	8 968
Achats / cessions d'actions propres		(261)	(14 597)
Émissions d'emprunts et dettes financières		69 519	30 341
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(21 802)	(6 675)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	(4 930)	(45 231)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	178 883	17 797
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		503 063	485 486
Incidence des variations des cours des devises		(8 342)	(220)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE		673 604	503 063
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	420 382	309 871
Disponibilités	4.14	261 838	201 572
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(8 616)	(8 380)
TOTAL		673 604	503 063

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Sommaire des notes annexes aux comptes consolidés

Note 1 • Principes, règles et méthodes comptables	109
Note 2 • Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	114
Note 3 • Compte de résultat	114
Note 4 • Bilan	117
Note 5 • Flux de trésorerie	138
Note 6 • Engagements financiers	139
Note 7 • Litiges	139
Note 8 • Parties liées	140
Note 9 • Événements postérieurs à la clôture	140
Note 10 • Périmètre de consolidation	141

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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, les états financiers consolidés de Fromageries Bel de l'exercice 2015 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 2015 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 9 mars 2016.

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 2015

Le Groupe applique depuis le 1^{er} janvier 2015 l'interprétation IFRIC 21 Droits et Taxes, qui rend obligatoire la reconnaissance d'un passif au titre des taxes à la date de l'événement générant l'obligation, et non pas en fonction des bases de calculs desdites taxes.

Les autres normes, amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2015 sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2015 mais pouvant être anticipées

Le Groupe n'a appliqué aucune norme, amendement ou interprétation par anticipation et estime qu'ils ne devraient pas avoir d'impact significatif sur ses comptes consolidés.

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB non encore adoptés par l'Union européenne

- IFRS 9 Instruments financiers.
- IFRS 15 Produits provenant des contrats avec les clients.

L'impact de ces normes sur les comptes consolidés du Groupe est à l'étude.

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'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.4 Méthodes de consolidation

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Actifs financiers disponibles à la vente ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme IFRS 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes comptables internationales.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Toutes les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2015 est présentée en Note 10.

1.5 Autres règles et principes comptables significatifs

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone euro ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables,

après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément aux normes IFRS 3 et IAS 36, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs (voir également la Note « Dépréciation d'actifs »).

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écarts d'acquisition ».

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets acquis ;
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur ;
- les logiciels.

Les brevets acquis et les logiciels figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée d'utilité. Les logiciels sont amortis sur une durée de un à huit ans.

Les marques ne sont pas amorties et sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la Note « Dépréciation d'actifs »).

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1^{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 composante est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

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

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité effective des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions :

- industrielles 30 / 40 ans
- administratives et commerciales 40 ans
- agencements immobiliers 10 ans

matériel et outillage 5 à 10 ans – 15 / 20 ans

véhicules 4 / 10 / 15 ans

mobilier et matériel de bureau 4 à 15 ans

Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

Contrats de location financement et de location simple

Les biens acquis en location financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

À la signature du contrat de location financement, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si elle est plus faible, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Ces immobilisations sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée déterminée selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le Groupe est propriétaire, ou en fonction de la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan.

Les contrats de location ne répondant pas aux critères de classement en contrats de location financement sont classés en contrats de location simple. Les loyers sont alors comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Dépréciation d'actifs

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

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

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

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

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

Les flux de trésorerie après impôts sur cinq ans servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

Actifs et passifs financiers

Actifs financiers

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe distingue trois catégories d'actifs financiers dont la classification dépend de l'intention au moment de l'acquisition et détermine le traitement comptable de ces instruments.

Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus à court terme. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat.

Prêts et créances

Ce sont des actifs financiers assortis de paiements fixes ou déterminables, non cotés sur un marché actif. Cette catégorie inclut les prêts et les créances commerciales (clients et autres) et les comptes courants bancaires.

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale et actualisées le cas échéant conformément à IAS 39. Ces actifs sont comptabilisés pour leur coût amorti. Une provision pour dépréciation des créances est constituée lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas recouvrée.

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

Actifs disponibles à la vente

Ce sont les actifs financiers qui ne font pas partie des catégories précitées. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et certaines valeurs mobilières de placement, ainsi que les instruments financiers dérivés qualifiés d'instruments de couverture.

Les titres disponibles à la vente sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de bourse à la date de clôture considérée. Les variations de juste valeur constatées sont comptabilisées dans les capitaux propres jusqu'à leur cession, puis comptabilisées en résultat, à l'exception des pertes de valeur qui sont enregistrées en résultat dès leur détermination. Les titres non cotés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont maintenus à leur coût historique.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur valeur de marché à la date de clôture. Leurs variations de valeur sont comptabilisées selon les principes suivants :

- pour les instruments de couverture documentés en couverture de flux futurs, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres pour la partie efficace. La partie inefficace est enregistrée en résultat ;
- pour les instruments de couverture documentés en couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Passifs financiers

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe distingue trois catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique :

- les passifs financiers détenus à des fins de transactions qui sont destinés à être rachetés à court terme. C'est le cas des instruments dérivés autres que les instruments de couverture. Ils sont évalués à la juste valeur par le résultat ;

- les passifs financiers évalués au coût amorti. Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières et des dettes commerciales ;

- les passifs financiers évalués à la juste valeur. Ce sont les instruments dérivés de couverture.

Trésorerie nette

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférents comptabilisés en passifs financiers courants.

Actions propres

Les actions Fromageries Bel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comportant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

Avantages du personnel

L'évaluation des principaux engagements 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 pays.

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.

Les frais liés à la gestion administrative des fonds sont également enregistrés en charge.

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.

Paielements en actions

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Fromageries Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Provisions

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (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 est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SAFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC et ATAD.

La Loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une contribution économique territoriale (CET) en remplacement de la taxe professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due à partir de 2010 est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits et prestations liés aux activités courantes des sociétés intégrées du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété a eu lieu ou que le service a été rendu.

Autres charges et produits non courants

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges, y compris les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou arrêts d'activités, ainsi que les frais relatifs aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustements d'effectifs ;
- les résultats de réalisations d'actifs ;
- les dépréciations d'actifs non courants ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle courante.

Résultat net par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net de l'exercice (part du Groupe) par le nombre 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

Après avoir levé l'ensemble des conditions suspensives, dont les avis favorables des autorités de la concurrence et du ministère de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc, le Groupe Bel a finalisé le 10 août 2015 l'acquisition de 69,82 % du capital social et des droits de vote de la société Safilait, société créée en 2006 pour devenir le troisième acteur laitier marocain avec sa

marque Jibal®. Le 8 septembre 2015, conformément au pacte d'actionnaires, un des minoritaires a exercé son option de vente, portant le pourcentage de détention du Groupe à 70,48 %.

Enfin, Fromageries Bel a racheté 788 de ses propres actions au cours de l'année 2015, pour un montant de 0,3 million d'euros.

NOTE 3 • Compte de résultat

3.1 Information sectorielle et événements significatifs de l'exercice

Les deux indicateurs clés 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.

Par zone géographique, il a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014	Variation totale	dont croissance organique
Europe de l'Ouest	1 107 722	1 122 218	-1,3 %	-2,9 %
Europe du Nord et de l'Est	505 105	552 439	-8,6 %	-6,5 %
Amériques, Asie-Pacifique	538 863	418 560	28,7 %	14,3 %
Grande Afrique	338 288	287 726	17,6 %	8,1 %
Proche et Moyen Orient	458 796	402 289	14,0 %	-3,0 %
TOTAL	2 948 774	2 783 232	5,9 %	0,1 %

Au cumul des 12 mois, le développement de l'activité peut s'analyser ainsi :

En Europe de l'Ouest, dans un contexte économique peu favorable au développement de la consommation et un environnement concurrentiel très bataillé, le Groupe maintient ses volumes de vente grâce à la puissance de ses marques et à l'efficacité de son action promotionnelle, mais enregistre un retrait de son chiffre d'affaires.

La zone Europe du Nord et de l'Est termine l'année 2015 avec une activité en retrait, reflet de la baisse des prix des produits industriels ainsi que des difficultés d'exploitation en Ukraine.

La zone Amériques, Asie-Pacifique enregistre une nouvelle progression de ses ventes, en particulier grâce au développement des volumes de Mini Babybel® aux États-Unis.

La zone Grande Afrique poursuit également son expansion sur l'année, avec un taux de croissance de son activité toujours tonique à taux de change constants. Le chiffre d'affaires de la zone intègre celui de la société Safilait, acquise en cours d'exercice.

Au Proche et Moyen-Orient, dans un contexte géopolitique dégradé, et malgré des conditions d'exploitation très tendues sur certains marchés, le Groupe enregistre un retrait organique mesuré de - 3,0 % de son chiffre d'affaires au total des 12 mois, traduisant les efforts quotidiens des équipes pour acheminer les produits dans des zones particulièrement touchées par les conflits.

Après la baisse de la marge opérationnelle observée en 2014, le Groupe a restauré sa rentabilité en 2015, grâce aux effets favorables des parités monétaires et des prix des matières premières sur l'ensemble de l'exercice. Ainsi, le résultat opérationnel s'établit à 274 millions d'euros, et intègre près de 21 millions de charges opérationnelles non courantes.

Par zone géographique, il a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014	Variation
Europe de l'Ouest	135 703	119 329	13,7 %
Europe du Nord et de l'Est	11 383	3 188	257,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	19 847	17 060	16,3 %
Grande Afrique	39 771	27 725	43,4 %
Proche et Moyen-Orient	65 691	31 957	105,6 %
TOTAL	272 395	199 259	36,7 %

3.2 Charges opérationnelles par nature

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Charges de personnel	507 681	470 771
Dotations aux amortissements	90 379	86 314
Autres charges opérationnelles	2 057 475	2 011 589
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	2 655 535	2 568 674

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)	2015	2014
Résultats des cessions d'actif immobilisé	(1 366)	(695)
Coûts de réorganisation	(7 874)	(3 187)
Autres charges et produits non courants	(11 604)	(11 417)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(20 844)	(15 299)

En 2015, les autres charges et produits non courants comprennent principalement un reliquat des coûts liés au déménagement du siège du Groupe, les coûts liés à la prise de participation dans la société Safilait, ainsi que des dépréciations d'immobilisations, principalement en France et au Portugal (voir Note 4.3).

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés, principalement en France et au Maroc.

En 2014, les autres charges et produits non courants comprenaient principalement les coûts liés au prochain déménagement du siège du Groupe, tels que les amortissements des aménagements actuels ou les provisions pour doubles loyers à payer, pour un montant supérieur à une dizaine de millions d'euros. Ils comprenaient également des dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations en Ukraine pour 3,2 millions d'euros (voir Note 4.3), ainsi que l'impact du changement de régimes de retraites aux Pays-Bas (voir Note 4.11.3) représentant un crédit de 5,7 millions d'euros.

3.4 Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3 137	3 035
Coût de l'endettement financier brut	(14 537)	(16 744)
Coût de l'endettement financier net	(11 400)	(13 709)
Impact net des actualisations	(1 531)	(2 375)
Résultat de change financier	2 288	(1 182)
Autres	2 677	1 875
Autres produits et charges financiers	3 434	(1 682)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(7 966)	(15 391)

En 2015, le coût de l'endettement financier est en baisse sensible du fait principalement de l'évolution favorable des taux.

Les autres résultats financiers sont en baisse principalement en raison de l'impact positif de la réévaluation des actifs en devises de la Syrie et de l'Égypte suite aux dévaluations des monnaies de ces deux pays.

En 2014, la baisse du coût de l'endettement financier net résultait principalement du remboursement en 2013 d'emprunts à taux élevés.

Le poste « Impact net des actualisations de provisions » correspond principalement à l'actualisation des provisions nettes des rendements d'actifs sous-jacents liées aux avantages du personnel.

Le poste « Autres » dans les Autres produits et charges financiers correspond principalement aux dividendes reçus.

3.5 Charge d'impôt

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(72 880)	(61 219)
Impôt différé	(3 470)	4 936
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(76 350)	(56 283)

En 2014 et 2015, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38 %.

Pour 2015, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 28,9 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2015	2014
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	38,0 %	38,0 %
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	-8,2 %	-8,0 %
Effet des changements de taux	-1,7 %	0,2 %
Crédits d'impôt	-0,7 %	-1,7 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	-0,7 %	0,0 %
Déficits fiscaux de la période non activés	0,2 %	0,1 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	1,4 %	2,3 %
Différences permanentes	0,6 %	0,9 %
Autres éléments	0,0 %	-1,2 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	28,9 %	30,6 %

Le poste « Effet du différentiel de taux des filiales étrangères » s'explique principalement par la part des résultats dans les pays aux taux d'imposition inférieurs à celui de la France (Maroc, Égypte,

Algérie et Pays-Bas). Le poste « Effet des changements de taux » est principalement dû à l'évolution favorable du taux d'imposition en Égypte.

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 2015), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (90 078 au 31 décembre 2015).

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 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	440 099	434 767
Effet des évolutions de périmètre	22 822	-
Variation de change	6 637	5 332
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	469 558	440 099
Cumul des dépréciations en début de période	(49 247)	(53 593)
Variation de change	1 711	4 346
Cumul des dépréciations en fin de période	(47 536)	(49 247)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	422 022	390 852

Suite à la prise de participation majoritaire dans la société Safilait (voir Note 2), un écart d'acquisition de 22,8 millions d'euros a été constaté.

En 2015 comme en 2014, les tests de dépréciation n'ont conduit à aucune nouvelle dépréciation des écarts d'acquisition, la valeur recouvrable des autres UGT excédant leur valeur comptable.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de cinq ans ;
- Coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface. Cette revue nous a amenés à reconduire les taux d'actualisation et de croissance long terme retenus en 2014.

Les taux de croissance à long terme et le coût moyen pondéré du capital sont présentés par zone ci-après :

	Écarts d'acquisition (en milliers d'euros)		Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Europe de l'Ouest	270 005	265 231	0,5 %-2 %	0,5 %-2 %	7,5 %	7,5 %
Europe du Nord et de l'Est	45 939	45 333	1 %-2 %	1 %-2 %	7,5 %-16 %	7,5 %-16 %
Amériques, Asie-Pacifique	82 936	80 225	2 %	2 %	8 %	8 %
Grande Afrique	23 142	63	ns	ns	ns	ns
Proche et Moyen Orient	-	-	2 %	2 %	11 %	11 %
TOTAL GROUPE	422 022	390 852				

La sensibilité des trois paramètres suivants a été testée sur les UGT du Groupe :

- hausse de 1 point du taux d'actualisation ;
- baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme ;

- baisse de 1 point du taux de marge opérationnelle.

Aucune dépréciation ne serait enregistrée dans les comptes du Groupe si ces hypothèses étaient retenues.

4.2 Autres immobilisations incorporelles

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

(en milliers d'euros)	2015	2014
Valeur nette au 1^{er} janvier	288 362	287 976
Effets des évolutions de périmètre	15 477	-
Acquisitions	12 437	17 273
Cessions et mises au rebut	(30)	(123)
Écarts de conversion	707	930
Amortissements et provisions	(17 935)	(17 784)
Reclassements	542	90
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	299 560	288 362

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

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014
	Valeur brute	Amortissements et provisions cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	29 821	(14 361)	15 460	16 120
Marques	250 951	(15 862)	235 089	219 095
Logiciels	168 767	(119 893)	48 874	53 018
Autres	1 331	(1 194)	137	129
TOTAL	450 870	(151 310)	299 560	288 362

Comme en 2014, les acquisitions de l'exercice 2015 correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe.

Le poste « Effets des évolutions de périmètre » correspond principalement à la valorisation de la marque Jibal®, suite à la prise de participation du Groupe de la société Safilait (voir Note 2).

La valeur d'utilité des marques pour les UGT concernées fait partie des éléments testés selon la méthode décrite en Note 4.1.

4.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours des deux exercices comme suit :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Valeur nette au 1^{er} janvier	637 423	588 370
Effets des évolutions de périmètre	36 203	-
Acquisitions	93 674	100 590
Cessions et mises au rebut	(2 355)	(1 985)
Écarts de conversion	15 640	21 509
Amortissements et provisions	(74 408)	(70 866)
Reclassements	(537)	(195)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	705 640	637 423

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

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014
	Valeur brute	Amortissements et provisions cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	27 248	(3 723)	23 525	22 094
Constructions	377 976	(189 788)	188 188	163 798
Installations, matériels et outillage	1 075 349	(657 325)	418 024	389 416
Autres immobilisations corporelles	57 143	(37 204)	19 939	16 005
Immobilisations en cours	57 306	(1 342)	55 964	46 110
TOTAL	1 595 022	(889 382)	705 640	637 423

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en France, aux Pays-Bas, en Algérie, au Vietnam et au Maroc, ainsi qu'aux aménagements du nouveau siège du Groupe en France.

Le poste « Amortissements et provisions » comprend des dépréciations d'immobilisations principalement en France et au Portugal (voir Note 3.3).

Sur l'exercice 2014, les tests de perte de valeur avaient conduit le Groupe à compléter les provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles en Ukraine pour 3,2 millions d'euros (voir Note 3.3).

4.4 Ventilation des actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014
	Coût amorti	Juste valeur	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs				
Actifs financiers disponibles à la vente	5 560	196 636	202 196	130 760
Autres actifs financiers non courants	1 736		1 736	1 587
Prêts et avances non courants	10 757		10 757	10 209
Clients et autres créances non courants	8		8	10
Clients et autres créances courants	497 593		497 593	477 546
Autres actifs financiers courants		4 884	4 884	3 000
Prêts et avances courants	1 289		1 289	788
Actifs d'impôts courants	22 732		22 732	19 908
Trésorerie et équivalents de trésorerie	420 382	261 838	682 220	511 443

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)	2015	2014
Actifs disponibles à la vente au 1 ^{er} janvier	130 760	105 056
Variation de juste valeur au résultat global	66 702	25 749
Autres mouvements	4 734	(45)
ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE AU 31 DÉCEMBRE	202 196	130 760

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent 196 350 titres Unibel détenus par la société SOFICO et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre. Au 31 décembre 2015, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2015, pour un montant de 196,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2014, pour un montant de 129,6 millions d'euros.

L'impact de cette revalorisation, net de l'impôt différé, a été enregistré au compte de résultat global pour un montant net de 43,7 millions d'euros (voir Note 4.9.).

4.6 Stocks et en-cours

Les stocks et en cours se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Matières premières et autres approvisionnements	112 537	113 397
En-cours de production, biens et services	24 978	26 832
Produits intermédiaires, finis et marchandises	138 427	139 231
VALEUR BRUTE	275 942	279 460
Provision pour dépréciation des stocks	(4 221)	(2 665)
VALEUR NETTE	271 721	276 795

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

(en milliers d'euros)	2015			2014
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	279 460	(2 665)	276 795	259 074
Variation du stock brut	(18 345)	-	(18 345)	11 909
Effets des évolutions de périmètre	13 180	(860)	12 320	-
Variation de la provision pour dépréciation	-	(704)	(704)	1 662
Écarts de conversion	1 647	8	1 655	4 150
AU 31 DÉCEMBRE	275 942	(4 221)	271 721	276 795

4.7 Clients et autres créances

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

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Clients et autres créances	503 187	482 591
Provision pour dépréciation	(5 594)	(5 045)
MONTANT NET	497 593	477 546

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

(en milliers d'euros)	2015			2014
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	482 591	(5 045)	477 546	468 037
Mouvement de BFR	12 560	-	12 560	6 437
Effets des évolutions de périmètre	5 539	(540)	4 999	-
Variation de la provision pour dépréciation	-	(7)	(7)	724
Reclassements	53	-	53	(1 144)
Écarts de conversion	2 444	(2)	2 442	3 492
AU 31 DÉCEMBRE	503 187	(5 594)	497 593	477 546

Au 31 décembre 2015, les créances clients nettes non échues représentent 93,3 % du total, celles échues à moins de 60 jours 6,3 %, et celles échues à plus de 60 jours 0,4 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

4.8 Impôts différés nets

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

(en milliers d'euros)	2015	2014
Au 1^{er} janvier	(160 387)	(167 630)
Effets des évolutions de périmètre	(4 174)	-
Variations enregistrées en capitaux propres	(34 934)	2 307
Variations enregistrées en résultat	(3 470)	4 936
AU 31 DÉCEMBRE	(202 965)	(160 387)

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Fonds de commerce	(30 385)	(25 364)
Immobilisations	(79 199)	(73 561)
Marques et concessions	(71 759)	(65 436)
Instruments financiers dérivés	2 126	5 318
Évaluation des titres Unibel	(66 606)	(43 655)
Pensions et autres avantages assimilés	21 709	22 175
Reports déficitaires	7 507	6 709
Autres	13 642	13 428
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(202 965)	(160 387)
Dont :		
Impôts différés actifs	12 646	14 541
Impôts différés passifs	(215 611)	(174 928)

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 ;

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 2015		31 décembre 2014	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	2 001	391	1 018	196
> 1 an < 5 ans	2 428	461	5 347	1 056
> 5 ans	476	86	-	-
Sans limitation	17 767	4 439	21 883	5 468
TOTAL	22 672	5 377	28 248	6 720

Au 31 décembre 2015, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 2,6 millions d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Conformément au principe de comptabilisation décrit précédemment, le montant des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables de la filiale Grupo Fromageries Bel España s'élève à 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, après utilisation de 0,5 million d'euros sur l'exercice et 0,9 million d'euros d'activation sur l'exercice.

Le changement de la fiscalité en Espagne au cours de l'exercice 2014 a notamment porté sur le plafonnement de la déductibilité des pertes sur exercices antérieurs, en contrepartie d'une possibilité de récupération illimitée dans le temps des déficits reportables.

4.9 Informations sur le capital

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

En 2015, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice et du dividende payé en mai au

titre de l'exercice précédent, ainsi que des impacts des éléments enregistrés dans le compte de résultat global.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

(milliers d'euros)		2015			2014
		Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture de flux de trésorerie	Brut	8 316		8 316	(21 990)
	Effet Impôt	(3 176)		(3 176)	8 693
Revalorisation des actifs disponibles à la vente	Brut	66 702		66 702	25 749
	Effet Impôt	(22 953)		(22 953)	(8 865)
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraites	Brut	9 319	9	9 328	(19 753)
	Effet Impôt	(2 951)	(1)	(2 952)	5 878
Écarts de conversion		13 986	234	14 220	30 469
TOTAL		69 243	242	69 485	20 180

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

La revalorisation des actifs disponibles à la vente concerne les titres de la société Unibel détenus par SOFICO (voir Note 4.5).

Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.11.2.

Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes.

Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

Actions propres

En 2015, 4 822 actions propres ont été distribuées et 788 actions propres ont fait l'objet d'un rachat. Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2015 s'élève à 86 912.

Actions gratuites

Le plan d'attribution d'actions gratuites 2013/2015 s'est achevé en août 2015 avec l'attribution de 4 822 actions aux bénéficiaires.

Le plan 2014/2016 est en cours et un nouveau plan d'actions gratuites 2015/2017 a été autorisé par le Conseil d'administration du 29/07/2015.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

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

Plan d'actions gratuites				
	Plan 2015/2018	Plan 2014/2016	Plan 2013/2015	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	5 442	5 447	5 130	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2015	5 442	5 339	4 822	
Juste valeur de l'action (en euros)	305	268	249	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100 %	100 %	100 %	
Période d'acquisition	2 ans	2 ans	2 ans	
Période de conservation	2 ans	2 ans	2 ans	
Montant en charges au 31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	340	668	384	1 392

4.10 Provisions

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

(en milliers d'euros)	2015	2014
Provisions au 1^{er} janvier	32 609	26 090
Effets des évolutions de périmètre	90	-
Dotations	4 855	12 582
Reprises utilisées	(9 830)	(3 267)
Reprises non utilisées	(1 482)	(2 599)
Reclassements	-	(291)
Écarts de conversion	39	94
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE	26 281	32 609
Dont part à moins d'un an	18 026	23 798

Les reprises utilisées de l'exercice concernent principalement les provisions exceptionnelles liées au déménagement du siège du Groupe (voir Note 3.3), dotées en provisions pour autres charges en 2014, dans le tableau suivant.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Provisions pour litiges	11 458	10 961
Provisions pour restructurations	1 466	599
Provisions pour autres charges	770	9 100
Provisions pour autres risques	12 587	11 949
PROVISIONS	26 281	32 609

4.11 Avantages du personnel

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages à long terme.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies. Pour les régimes à cotisations définies, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

4.11.1 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à cotisations définies)

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux. Pour ces régimes, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire.

Il existe cependant une exception aux États-Unis. En effet, Bel Brands USA cotise à un fonds multi-employeur qui par nature est un régime à prestations définies. Cependant, le gestionnaire du régime est dans l'incapacité de déterminer de manière précise

la quote-part de l'engagement propre à chaque entreprise participante au titre des droits acquis par leurs salariés actuels, leurs anciens salariés ayant des droits acquis différés et les retraités bénéficiant d'une rente viagère payée par ce fonds. Ainsi, selon les règles de la norme IAS 19, et bien que ce régime soit par nature un régime à prestations définies, la Société comptabilise uniquement ses cotisations versées au fonds comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies. Bel Brands USA court le risque de devoir couvrir une partie de l'obligation en cas de sous-financement du fonds. Le montant de ce risque n'est pas connu à ce jour.

4.11.2 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à prestations définies)

Ces régimes sont principalement des régimes de retraite complémentaires, des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail.

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, notamment la France, l'Allemagne et les Pays-Bas qui représentent 115,2 millions d'euros d'engagement, soit 95 % sur un total de 120,9 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 2015	Totaux 2014
Engagement brut	53 367	43 142	18 667	5 732	120 908	131 732
Juste valeur des actifs de régime	(39 491)				(39 491)	(41 563)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	13 876	43 142	18 667	5 732	81 417	90 169

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 2015	Totaux 2014
Engagement brut au 1^{er} janvier	56 742	48 365	20 790	5 835	131 732	116 015
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	984	3 131	746	774	5 635	(12 942)
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(4 307)	(6 367)	(2 044)	(315)	(13 033)	31 309
Écart de conversion				4	4	(74)
Cotisations salariales						208
Prestations payées sur l'exercice	(52)	(1 987)	(825)	(566)	(3 430)	(2 784)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	53 367	43 142	18 667	5 732	120 908	131 732

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 2015	Totaux 2014
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(41 563)				(41 563)	(43 131)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(771)				(771)	(882)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	3 700				3 700	(11 556)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	58				58	
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	52				52	16 160
Cotisations versées aux fonds	(967)				(967)	(2 154)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(39 491)				(39 491)	(41 563)

En 2015, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 4,9 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2015	Totaux 2014
Coût des services rendus au cours de l'exercice	83	2 522	389	597	3 591	4 507
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	1 048	939	380	131	2 498	3 375
Coût des services passés suite à une modification de régime				23	23	(5 669)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	58				58	82
Gains et pertes actuariels reconnus durant l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(147)	(330)	(23)	23	(477)	755
Settlement						(15 992)
VARIATION DES ENGAGEMENTS BRUTS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT	1 042	3 131	746	774	5 693	(12 942)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(771)				(771)	(882)
Settlement						15 992
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	271	3 131	746	774	4 922	2 168

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 2015	Totaux 2014
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés à l'expérience	639	(1 862)	(553)	(14)	(1 790)	2 719
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés au changement d'hypothèses démographiques	2 512	(295)		(149)	2 068	(281)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés au changement d'hypothèses financières	(7 458)	(4 210)	(1 491)	(152)	(13 311)	28 871
GAINS ET PERTES ACTUARIELS ENREGISTRÉS AU RÉSULTAT GLOBAL	(4 307)	(6 367)	(2 044)	(315)	(13 033)	31 309
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	3 700				3 700	(11 556)
TOTAL DES PRODUITS NETS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	(607)	(6 367)	(2 044)	(315)	(9 333)	19 753

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, de rotation du personnel et l'hypothèse de mortalité.

Hypothèses pondérées par l'engagement	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Taux d'actualisation (pondéré)	2,35 %	1,85 %
Taux d'augmentation des salaires (pondéré)	3,00 %	2,80 %
Duration	19,5	17,3

Le taux d'actualisation est l'hypothèse financière principale dans l'évaluation de l'engagement des régimes à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les résultats. Une variation de 100 points de base de ce taux par rapport à l'hypothèse centrale retenue au 31 décembre 2015 aurait pour effet les impacts suivants :

	Diminution de 100 points de base	Augmentation de 100 points de base
Impact sur l'engagement au 31 décembre 2015	22 %	- 16 %

4.11.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'industrie laitière. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'Entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la sécurité sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Suite aux accords conclus en 2004 dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, cette indemnité est majorée de 45 %. Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle.

Ce régime n'est pas externalisé.

Allemagne

Il existe un régime complémentaire de retraite à prestations définies, fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003 (ces

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.

derniers bénéficiant d'un régime à cotisation définie). Ce plan prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 % et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté dans la Société plafonnée à 35 ans). Les rentes sont légalement revalorisées, de manière triennale, de l'inflation.

Ce régime n'est pas externalisé.

Pays-Bas

Il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies, dont un est dérivé de la convention collective de l'industrie laitière. Ces régimes prévoient le versement d'une rente viagère au moment du départ à la retraite à l'âge de 67 ans. Cette rente correspond au cumul des droits acquis pendant la période d'activité au sein de l'Entreprise, revalorisé annuellement jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire. Ces régimes prévoient également le paiement d'une rente de réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité. Les régimes ne garantissent pas la revalorisation future des rentes pour les retraités actuels. Ils ne garantissent pas non plus la revalorisation future du cumul des droits acquis pour les anciens salariés ayant des droits acquis différés. Ces indexations sont conditionnées à la bonne santé financière du fonds.

Ces deux régimes sont financés par l'intermédiaire d'un fonds commun multi-employeur investi chez l'assureur Interpolis. La quote-part du fonds détenue par ces deux régimes est déterminée par l'assureur sur la base de la valeur des engagements calculés suivant des hypothèses statutaires, celles-ci étant généralement différentes des hypothèses normatives. La juste valeur des actifs de couverture aux Pays-Bas s'élève à 39,5 millions d'euros à fin 2015, contre 41,6 millions d'euros à fin 2014.

4.12 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Subventions d'investissements	22 398	16 635
Dettes au personnel	25 766	23 969
Autres	3 940	472
TOTAL	52 104	41 076

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des comptes épargne temps et de la dette provisionnée pour participation aux résultats des salariés des sociétés françaises.

4.13 Fournisseurs et autres dettes

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

(en milliers d'euros)	2015	2014
Au 1^{er} janvier	501 814	516 123
Effets des évolutions de périmètre	14 296	-
Mouvement de BFR	37 167	(20 776)
Reclassements	3	1 444
Écarts de conversion	1 723	5 023
AU 31 DÉCEMBRE	555 003	501 814

4.14 Endettement financier net

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Emprunt obligataire	159 554	159 437
Emprunts auprès des établissements de crédit	263 987	235 802
Participation des salariés	11 777	12 511
Options de vente des minoritaires	21 233	100
Dépôts et cautionnements	23	20
Emprunts et dettes financières	456 574	407 870
Dettes sur location financement	1 004	302
Total des dettes à long terme	457 578	408 172
Emprunts auprès des établissements de crédit	28 576	5 103
Participation des salariés	3 635	2 879
Billets de trésorerie	104 975	101 976
Autres emprunts et dettes	3 565	2 739
Comptes courants passif	54 810	49 300
Emprunts et dettes financières	195 561	161 997
Dettes sur location financement	329	361
Total des dettes à court terme	195 890	162 358
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	653 468	570 530
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	8 616	8 380
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(682 220)	(511 443)
DISPONIBILITÉS NETTES	(673 604)	(503 063)
Comptes courants actif	(930)	(8)
TOTAL DETTE NETTE	(21 066)	67 459

Les principales opérations de financement de l'exercice 2015 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Au 31 décembre 2015, le montant de la dette long terme émise en dollars américains s'élève à 105,2 millions d'euros.

En 2015, les options de vente des actionnaires minoritaires de la société marocaine Safilait (voir Note 2), incluses dans les dettes à

long terme ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les comptes courants passif concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 53,2 millions d'euros (voir Note 8.2).

Échéancier des dettes financières à long terme au 31 décembre 2015

(en milliers d'euros)	2017	2018	2019	2020	2021 et plus	Total
Emprunt obligataire		19 951	139 603			159 554
Emprunts auprès des établissements de crédit	6 987	170 769	12 445	45 482	28 304	263 987
Dettes sur location financement	358	470	176			1 004
Participation des salariés	1 880	3 751	3 006	3 140		11 777
Options de vente des minoritaires		100			21 133	21 233
Dépôts et cautionnements	23					23
TOTAL DES DETTES À LONG TERME	9 248	195 041	155 230	48 622	49 437	457 578

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 2015 est active de 21,1 millions d'euros.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques, une part importante des ressources Groupe est à moyen terme. Ainsi, le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme auprès de ses banques et d'investisseurs.

Au 31 décembre 2015, le Groupe disposait de liquidités importantes :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros à date de maturité mars 2020 voire 2021 en cas d'extension accordée par les banques. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 105 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 160 millions d'euros, dont 20 millions d'euros maturité décembre 2018 et 140 millions d'euros maturité décembre 2019 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un financement sur le marché du Schuldschein comportant deux tranches :

- 140 millions d'euros à maturité un an, trois ans, cinq ans et huit ans, soit à taux variable soit à taux fixe,

- 110 millions de dollars à maturité un an et trois ans, soit à taux variable soit à taux fixe ;

- dans le cadre de la construction d'une usine aux États-Unis en 2014, le Groupe a obtenu un financement de 10 millions de dollars à taux bonifié et amortissable. Cette opération comporte deux tranches :

- 2 millions de dollars à échéance octobre 2019,

- 8 millions de dollars à échéance octobre 2024 ;

- dans le cadre de la construction d'une usine au Vietnam, le Groupe a mis en place une ligne de crédit de 100 milliards de dong vietnamiens à maturité août 2019. Cette ligne est tirée en totalité au 31 décembre 2015 ;

- dans le cadre du déploiement de nos activités au Maroc, le Groupe a pris une participation majoritaire en août 2015 dans la société Safilait.

- cette société est endettée à hauteur de 118,4 millions de dirhams marocains à maturité moins d'un an, trois ans et quatre ans,

- le Groupe a contracté un financement de 280 millions de dirhams marocains à maturité août 2021 dans le cadre de cette acquisition.

Le Groupe disposait également au 31 décembre 2015 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie au niveau de Fromageries Bel pour un montant de 582 millions d'euros.

Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,50 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas

d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2015, ce ratio s'élève à - 0,05 contre 0,23 au 31 décembre 2014.

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 :

- l'essentiel du cash disponible (trésorerie et équivalents de trésorerie) non centralisé qui s'élevait au 31 décembre 2015 à 78,7 millions d'euros provient essentiellement des pays de Grande Afrique et de Proche et Moyen-Orient ;
- suite à l'acquisition de la société Safilait, le Groupe a décidé de mettre en place un *cash pooling* incluant toutes les entités marocaines sur l'entité centralisatrice Fromageries Bel Maroc.

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

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme ou de dépôts à terme.

4.15.3 Gestion du risque de 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 intragroupe en devises.

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le Département trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. La Trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

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

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2015, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2017. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2015 et 2016 sont attendus sur 2016 et 2017 et impacteront les résultats de l'exercice 2016.

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)	Au 31 décembre 2015				Au 31 décembre 2014			
	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Change	1 363	(520)	(60)	783	(4 114)	(2 759)	(284)	(7 156)
Opérationnels	1 559	(520)	(23)	1 016	(3 252)	(2 759)	(320)	(6 331)
Termes	836	(476)		360	(1 460)	(2 289)		(3 749)
Options	723	(44)	(23)	656	(1 792)	(470)	(320)	(2 582)
Dividendes	(196)			(196)	(860)			(860)
Termes	(196)			(196)	(860)			(860)
Options								
Capex					(2)			(2)
Financements			102	102			47	47
Autres opérations			(139)	(139)			(11)	(11)
Taux	(21)		1 107	1 086	78		507	585
Swaps de taux USD	(21)			(21)	78			78
Cross currency swaps EUR/TRY			1 107	1 107			507	507
TOTAL CHANGE ET TAUX	1 342	(520)	1 047	1 869	(4 035)	(2 759)	223	(6 571)
MATIÈRES PREMIÈRES	(2 698)		(100)	(2 798)	(5 103)		(1 055)	(6 158)
TOTAL GROUPE BEL				(929)				(12 729)

Au 31 décembre 2015, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Portefeuille de termes adossés à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures						
(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2015					
	Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel
						Valeur de marché
	TERME	A	EURGBP	20 150	278	69
	TERME	A	EURJPY	10 500	(106)	(138)
	TERME	V	EURPLN	24 500	(232)	(33)
	TERME	A	EURUSD	81 250	309	(481)
	TERME	A	AUTRES	25 073	546	91
	TERME	V	AUTRES	6 819	41	16
	TOTAL				836	(476)
						360

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURPLN signifie que le Groupe est vendeur d'EUR acheteur de PLN).

Au 31 décembre 2014

(en milliers d'euros)						
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	A	EURGBP	31 500	(334)	(145)	(479)
TERME	A	EURJPY	15 042	546	377	923
TERME	V	EURPLN	26 500	(158)	21	(137)
TERME	A	EURUSD	73 959	(1 439)	(2 575)	(4 014)
TERME	A	AUTRES	29 897	(51)	75	24
TERME	V	AUTRES	7 368	(24)	(42)	(66)
TOTAL				(1 460)	(2 289)	(3 749)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURPLN signifie que le Groupe est vendeur d'EUR acheteur de PLN).

Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

Au 31 décembre 2015

(en milliers d'euros)						
Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURGBP	51 500	67	-	689	756
Vente de Put	EURGBP	32 500	-	-	(225)	(225)
Achat de Call	EURJPY	14 700	-	-	111	111
Vente de Put	EURJPY	8 575	(56)	(34)	(112)	(202)
Achat de Put	EURPLN	26 250	-	-	148	148
Vente de Call	EURPLN	17 500	(87)	-	(223)	(310)
Achat de Call	EURUSD	176 857	-	-	1 246	1 246
Vente de Put	EURUSD	123 442	(104)	(10)	(1 833)	(1 947)
Achat de Call	AUTRES	39 497	928	-	294	1 222
Vente de Put	AUTRES	21 370	(25)	-	(118)	(143)
TOTAL			723	(44)	(23)	656

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURGBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP).

Au 31 décembre 2014

(en milliers d'euros)						
Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURGBP	45 500	-	-	154	154
Vente de Put	EURGBP	22 750	(9)	-	(275)	(284)
Achat de Call	EURJPY	10 389	254	-	146	400
Vente de Put	EURJPY	5 735	-	-	(34)	(34)
Achat de Put	EURPLN	27 000	-	-	237	237
Vente de Call	EURPLN	16 250	(10)	-	(255)	(265)
Achat de Call	EURUSD	151 174	-	-	336	336
Vente de Put	EURUSD	73 793	(2 244)	(465)	(773)	(3 482)
Achat de Call	AUTRES	41 242	313	-	282	595
Vente de Put	AUTRES	18 942	(97)	(5)	(139)	(241)
TOTAL			(1 793)	(470)	(321)	(2 584)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURGBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP).

Portefeuille de termes et options venant couvrir des dividendes futurs ou des opérations sur titres

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
			Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché
TERME	A	EURGBP	-	-	-	2 000	(79)	(79)
TERME	A	EURUSD	9 320	(184)	(184)	6 374	(621)	(621)
TERME	A	AUTRES	600	(12)	(12)	4 750	(160)	(160)
TOTAL				(196)	(196)		(860)	(860)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

Portefeuille de termes venant couvrir des investissements industriels futurs immobilisables

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
			Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché
TERME	A	EURUSD	-	-	-	300	(2)	(2)
TOTAL				-	-		(2)	(2)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2015		
			Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
SWAP	V	EURGBP	13 003	74	74
SWAP	A	EURJPY	6 873	(65)	(65)
SWAP	A	EURPLN	97	1	1
SWAP	V	EURUSD	28 218	65	65
SWAP	V	AUTRES	18 961	29	29
SWAP	A	AUTRES	726	(2)	(2)
TOTAL				102	102

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURGBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme).

(en milliers d'euros) Types d'opérations			Au 31 décembre 2014		
			Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
SWAP	V	EURGBP	6 124	36	36
SWAP	A	EURJPY	8 311	(96)	(96)
SWAP	V	EURPLN	5 486	56	56
SWAP	V	EURUSD	5 240	5	5
SWAP	V	AUTRES	15 242	48	48
SWAP	A	AUTRES	1 118	(3)	(3)
TOTAL				46	46

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURGBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme).

Autres opérations ne rentrant pas dans la catégorie d'opérations de couverture

(en milliers d'euros) Types d'opérations	Cross	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
		Engagement	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Vente de Call	AUTRES	2 163	(139)	(139)	1 687	(11)	(11)
TOTAL			(139)	(139)		(11)	(11)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Vente de Call EURZAR signifie que le Groupe vend un Call EUR/Put ZAR).

Le stock de couverture au 31 décembre 2014, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché négative de 4,1 millions d'euros), a été comptabilisé en résultat durant l'année 2015.

Au 31 décembre 2015, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 1,4 millions d'euros.

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Une variation de 1 % à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/USD avant couverture entraînerait un impact positif de 2,8 millions d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1 % à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/GBP avant couverture entraînerait un impact positif de 0,8 million d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1 % à la hausse sur l'exposition au risque de transaction EUR/PLN avant couverture entraînerait un impact positif de 0,5 million d'euros en résultat opérationnel.

Au 31 décembre 2015, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2016 des principales devises est compris entre 80 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le Groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

4.15.4 Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2015, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou de *cross currency swap* :

(en milliers d'euros) Types d'opérations	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
		Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Swap emprunteur taux fixe	USD	45 926	(21)	41 183	78
Cross currency swap EURTRY	TRY	4 499	1 107	7 082	507
TOTAL			1 086		585

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable du Groupe.

Échéancier des couvertures en dollars

(en millions d'USD)	2016	2017	2018
Swaps de taux	50	30	30

De même qu'au 31 décembre 2014, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est non significative au 31 décembre 2015.

Une hausse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait un impact positif sur les capitaux propres du Groupe de 0,6 million d'euros.

Une baisse de taux de 1 %, sur toute la courbe de taux, aurait un impact négatif sur les capitaux propres du Groupe de 0,7 million d'euros.

Analyse de l'endettement financier brut par nature, échéance et nature de taux au 31 décembre 2015

(en milliers d'euros)	Échéance	Nature	Dette financière brute			Effets des instruments dérivés			Dette financière après effets des instruments dérivés		
			Taux Fixe	Taux Variable	Total	Taux Fixe	Taux Variable	Total	Taux Fixe	Taux Variable	Total
2016			(7 146)	(188 744)	(195 890)	(22 870)	22 870	-	(30 016)	(165 874)	(195 890)
		Autres emprunts et dettes		(2 982)	(2 982)			-	-	(2 982)	(2 982)
		Billets de trésorerie ^(a)		(104 975)	(104 975)			-	-	(104 975)	(104 975)
		Compte courant passif		(54 810)	(54 810)			-	-	(54 810)	(54 810)
		Dette sur location financement		(329)	(329)			-	-	(329)	(329)
		Emprunts auprès des établissements de crédits		(982)	(982)			-	-	(982)	(982)
		Participation des salariés		(3 635)	(3 635)			-	-	(3 635)	(3 635)
		Swaps de Taux			-	(22 870)	22 870	-	(22 870)	22 870	-
		Schuldschein EUR		(16 000)	(16 000)			-	-	(16 000)	(16 000)
		Schuldschein USD		(2 296)	(2 296)			-	-	(2 296)	(2 296)
		Emprunts Filiales	(7 146)	(2 735)	(9 881)			-	(7 146)	(2 735)	(9 881)
2017			(6 987)	(2 261)	(9 248)			-	(6 987)	(2 261)	(9 248)
		Depôt et cautionnement		(23)	(23)			-	-	(23)	(23)
		Dette sur location financement		(358)	(358)			-	-	(358)	(358)
		Participation des salariés		(1 880)	(1 880)			-	-	(1 880)	(1 880)
		Emprunts Filiales	(6 987)		(6 987)			-	(6 987)	-	(6 987)
2018			(39 273)	(155 768)	(195 041)	(27 556)	27 556	-	(66 829)	(128 212)	(195 041)
		Options de vente des minoritaires Ukraine	(100)		(100)			-	(100)	-	(100)
		Dette sur location financement		(470)	(470)			-	-	(470)	(470)
		Participation des salariés		(3 751)	(3 751)			-	-	(3 751)	(3 751)
		Swaps de Taux			-	(27 556)	27 556	-	(27 556)	27 556	-
		Schuldschein EUR	(4 989)	(59 866)	(64 855)			-	(4 989)	(59 866)	(64 855)
		Schuldschein USD	(6 876)	(91 681)	(98 557)			-	(6 876)	(91 681)	(98 557)
		Émission Obligataire	(19 951)		(19 951)			-	(19 951)	-	(19 951)
		Emprunts Filiales	(7 357)		(7 357)			-	(7 357)	-	(7 357)

(en milliers d'euros)	Échéance	Nature	Dettes financières brutes			Effets des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
			Taux Fixe	Taux Variable	Total	Taux Fixe	Taux Variable	Total	Taux Fixe	Taux Variable	Total
	2019		(147 962)	(7 268)	(155 230)	-	-	-	(147 962)	(7 268)	(155 230)
		Dettes sur location financement		(176)	(176)			-	-	(176)	(176)
		Participation des salariés		(3 006)	(3 006)			-	-	(3 006)	(3 006)
		Émission Obligataire	(139 603)		(139 603)			-	(139 603)	-	(139 603)
		Emprunts Filiales	(8 359)	(4 086)	(12 445)			-	(8 359)	(4 086)	(12 445)
	2020		(28 664)	(19 958)	(48 622)	-	-	-	(28 664)	(19 958)	(48 622)
		Participation des salariés		(3 140)	(3 140)			-	-	(3 140)	(3 140)
		Schuldschein EUR	(21 936)	(16 818)	(38 754)			-	(21 936)	(16 818)	(38 754)
		Emprunts Filiales	(6 728)		(6 728)			-	(6 728)	-	(6 728)
	2021		(27 480)	-	(27 480)	-	-	-	(27 480)	-	(27 480)
		Emprunts Filiales	(6 347)		(6 347)			-	(6 347)	-	(6 347)
		Options de vente des minoritaires Safilaït	(21 133)		(21 133)			-	(21 133)	-	(21 133)
	2022		(686)	-	(686)	-	-	-	(686)	-	(686)
		Emprunts Filiales	(686)		(686)			-	(686)	-	(686)
	2023		(20 650)	-	(20 650)	-	-	-	(20 650)	-	(20 650)
		Schuldschein EUR	(19 933)		(19 933)			-	(19 933)	-	(19 933)
		Emprunts Filiales	(717)		(717)			-	(717)	-	(717)
	2024		(621)	-	(621)	-	-	-	(621)	-	(621)
		Emprunts Filiales	(621)		(621)			-	(621)	-	(621)
	TOTAL		(279 469)	(373 999)	(653 468)	(50 426)	50 426	-	(329 895)	(323 573)	(653 468)

(a) 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 est 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 significatif au 31 décembre 2015 (- 1 millier d'euros).

4.15.6 Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse du cours des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique systématique globale de couverture de ces matières premières ; seules les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago.

Au 31 décembre 2015, Bel Brands et Bel USA avaient les positions suivantes :

CME Class III Milk (Lait)

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Couverture				
Achat de Future	432	(1 240)	307	(865)
Achat de Call	942	280	1 376	498
Vente de Put	834	(1 523)	1 366	(3 775)
Non couverture				
Vente de Future	-	-	-	-
Vente de Call	-	-	-	-
Achat de Put	-	-	-	-
TOTAL		(2 483)		(4 143)

CME Dry Whey (Lactoserum)

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Couverture				
Achat de Future	-	-	39	(141)
Achat de Call	-	-	48	2
Vente de Put	-	-	24	(47)
Non couverture				
Vente de Future	-	-	-	-
Vente de Call	-	-	-	-
Achat de Put	-	-	-	-
TOTAL		-		(186)

CME Cash Settled Cheese (Fromage)

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Couverture				
Achat de Future	282	(506)	237	(633)
Achat de Call	360	195	460	137
Vente de Put	300	(369)	460	(1 264)
Non couverture				
Vente de Future	-	-	-	-
Vente de Call	-	-	-	-
Achat de Put	-	-	-	-
TOTAL		(679)		(1 760)

CME Cash Settled Butter (Beurre)

(en milliers d'euros) Types d'opération	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Couverture				
Achat de Future	71	364	20	20
Achat de Call	-	-	120	122
Vente de Put	-	-	120	(212)
Non couverture				
Vente de Future	-	-	-	-
Vente de Call	-	-	-	-
Achat de Put	-	-	-	-
TOTAL		364		(69)

Au 31 décembre 2015, 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. Au 31 décembre 2014, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était négative de 5,1 millions d'euros.

Les valeurs de marché des couvertures sur les contrats « Whey », « Butter » et relatifs à l'activité « Boursin » sont comptabilisées directement par le compte de résultat.

4.15.7 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2015, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action. Pour la valorisation des titres Unibel, se référer au paragraphe 4.5.

4.15.8 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

(en milliers d'euros) Description	31 décembre 2015	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	783		783	
Dérivés Taux	1 086		1 086	
Dérivés Matières Premières	(2 798)	(2 798)		
TOTAL	(929)	(2 798)	1 869	
OPCVM	420 382	420 382		
Term deposit				
TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT	420 382	420 382		
TOTAL	419 453	417 584	1 869	

(en milliers d'euros) Description	31 décembre 2014	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	(7 156)		(7 156)	
Dérivés Taux	585		585	
Dérivés Matières Premières	(6 158)	(6 158)		
TOTAL	(12 729)	(6 158)	(6 571)	
OPCVM	309 871	309 871		
Term deposit				
TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT	309 871	309 871		
TOTAL	297 142	303 713	(6 571)	

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 :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	2015	2014
Variation des stocks et des provisions	4.6	19 049	(13 571)
Variation des créances clients et autres créances	4.7	(12 553)	(7 161)
Variation des fournisseurs et autres dettes		27 860	(16 048)
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES		34 356	(36 780)

Le rapprochement avec les variations du poste « Fournisseurs et autres dettes » au bilan est le suivant :

Fournisseurs et autres dettes			
<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	2015	2014
Mouvements de BFR	4.13	37 167	(20 776)
Retraitements des fournisseurs d'immobilisations		(8 042)	4 289
Variation de juste valeur des instruments de couvertures		(1 265)	439
VARIATION DES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES		27 860	(16 048)

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, en Algérie, au Vietnam et au Maroc (voir Notes 4.2 et 4.3).

5.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Le poste Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Variation des comptes courants avec		
Unibel	5 305	6 094
Autres sociétés non consolidées	(717)	2 874
TOTAL	4 588	8 968

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

NOTE 6 • Engagements financiers

(en milliers d'euros)	2015	2014
Engagements donnés	182 589	140 809
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	25 266	19 514
Garanties financières données	19 101	13 296
Autres	6 165	6 218
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	157 323	121 295
Commandes d'immobilisations	26 940	15 257
Contrats de locations simples	128 530	104 470
à moins d'un an	15 938	18 352
entre un et cinq ans	53 664	34 467
à plus de cinq ans	58 928	51 651
Autres	1 853	1 568
(en milliers d'euros)	2015	2014
Engagements reçus	544 100	560 558
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	520 000	520 000
Lignes de crédit reçues et non utilisées	520 000	520 000
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	24 100	40 558
Garanties financières reçues	24 031	32 858
Autres	69	7 700

Les garanties financières données correspondent notamment à deux garanties données par Fromageries Bel d'un montant total de 11,3 millions d'euros pour couvrir un *credit facility agreement* en faveur des deux filiales ukrainiennes consolidées.

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les 12 prochaines années pour un montant global de 67 millions d'euros.

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 2015.

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. En décembre 2015, la société Fromageries Bel Maroc, qui a fait l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2011 à 2014, a été notifiée d'un redressement de 340 millions de dirhams marocains, soit environ 31 millions d'euros. Le Groupe estime que la majeure partie des chefs de redressement sont sans fondement et entend les contester.

NOTE 8 • Parties liées

8.1 Avantages aux dirigeants

(en milliers d'euros)	2015	2014
Rémunérations et avantages en nature	7 614	6 885
Jetons de présence	207	217
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	7 821	7 102
Actions gratuites	960	827
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	960	827

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif.

8.2 Relations avec les parties liées

(en milliers d'euros)	2015	2014
Montant des transactions	20 963	16 401
Dont Unibel	6 673	6 727
Dont autres sociétés non consolidées	14 290	9 517
Créances associées	463	78
Dettes et comptes courants associés	57 098	51 242
Dont Unibel	54 136	48 309
Dont autres sociétés non consolidées	2 962	2 933
Titres Unibel	196 252	129 591

Au 31 décembre 2015, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,7 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 6,2 millions de frais de personnel refacturés à Fromageries Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 12 décembre 2001 et 14,3 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, Bel China...) à Fromageries Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 53,2 millions d'euros en compte courant, contre 47,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2015, pour un montant de 196,3 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

		2015		2014	
		Décembre 2015 Pourcentage de contrôle	Décembre 2015 Pourcentage d'intérêt	Décembre 2014 Pourcentage de contrôle	Décembre 2014 Pourcentage d'intérêt
Sociétés	Pays				
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
SAFR	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
SOPAI	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
Spa Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Canada	Canada	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	Égypte	100,00	100,00	77,22	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Americas Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel UK Ltd	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
Bel Africa	Maroc	100,00	100,00	-	-
Safilait	Maroc	70,48	60,88	-	-
Bel Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Leerdammer B.V.	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 a.s.	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 a.s.	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper	Turquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	96,92	96,92	96,92	96,92
Bel Shostka Service	Ukraine	99,89	96,81	99,89	96,81
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Queso de Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00	100,00	100,00
Queijo Bel Brasil	Brésil	95,00	95,00	95,00	95,00

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société FROMAGERIES BEL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La Note 1.5 de l'annexe expose notamment les règles et principes comptables relatifs aux provisions. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par le Groupe et à examiner les procédures d'appréciation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La Note 1.5 de l'annexe précise également les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 4.11 de l'annexe fournie une information appropriée.
- La Société procède systématiquement, à chaque clôture annuelle, à des tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les Notes 1.5 et 4.1 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la Note 4.1 donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT

4.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2015

Comptes de résultat comparés au 31 décembre 2015

(en milliers d'euros)

	Notes	2015	2014
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		120 693	127 465
Production vendue			
Ventes		1 271 002	1 260 394
Travaux			
Prestations de services			
Produits des activités annexes		42 464	36 002
TOTAL PRODUCTION VENDUE		1 313 466	1 296 396
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 763 055)	3	1 434 159	1 423 861
Production stockée			
En-cours de production de biens			
En-cours de production de services		(955)	1 222
Produits		1 469	6 350
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		514	7 572
Production immobilisée		7 071	3 924
Subventions d'exploitation		142	139
Reprises sur provisions (et amortissements)		3 542	4 728
Transferts de charges	4	27 598	23 503
Autres produits		93 623	57 339
TOTAL I		1 566 649	1 521 066
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
Achats de marchandises		68 305	77 110
Variation des stocks de marchandises		3 432	5 247
TOTAL COÛT D'ACHAT MARCHANDISES VENDUES		71 737	82 357
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
Achats stockés d'approvisionnements			
Matières premières		0	0
Autres approvisionnements		509	1 848
Variation des stocks d'approvisionnements		(224)	1
Achats de sous-traitance		754 003	814 203
Achats non stockés de matières et fournitures		2 348	2 151
Services extérieurs			
Personnel extérieur	5	10 964	6 457
Loyers en crédit bail			
Autres		496 434	417 502
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 264 034	1 242 162
Impôts, taxes et versements assimilés			
Sur rémunérations		2 986	3 287
Autres		12 757	9 765
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		15 743	13 052
Charges de personnel			
Salaires et traitements		77 212	77 198
Charges sociales		33 096	33 674
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	110 308	110 872
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		12 762	12 901
Sur immobilisations : dotations aux provisions			
Sur actif circulant : dotations aux provisions		175	539
Pour risques et charges : dotations aux provisions		3 225	5 866

(en milliers d'euros)

	Notes	2015	2014
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		16 162	19 306
Autres charges		4 276	4 955
TOTAL II		1 482 260	1 472 704
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		84 389	48 362
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		78 571	65 531
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		1	1
Autres intérêts et produits assimilés		1 896	2 009
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		2 713	2 262
Différences positives de change		97 913	41 600
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		400	783
TOTAL V		181 494	112 186
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		3 526	2 713
Intérêts et charges assimilées		14 220	16 602
Différences négatives de change		113 719	32 511
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement			
TOTAL VI		131 465	(51 826)
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	6	50 029	60 360
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I - II + III - IV + V - VI)		134 418	108 722
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		15	22
Sur opérations en capital			
Produits des cessions d'éléments d'actif		395	14 158
Subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice		321	336
Autres			0
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		716	14 494
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		26 953	18 572
TOTAL VII		27 684	33 088
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		16 342	8 459
Sur opérations en capital			
Valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		3 710	2 744
Autres		569	975
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		4 279	3 719
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Dotations aux provisions réglementées		10 232	7 420
Dotations aux amortissements et aux autres provisions		1 778	14 413
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		12 010	21 833
TOTAL VIII		32 631	34 011
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	7	(4 947)	(923)
Participation des salariés aux résultats (IX)		3 259	3 279
Impôts sur les bénéfices (X)		10 069	6 579
Total des produits (I + III + V + VII)		1 775 827	1 666 340
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)		1 659 684	1 568 399
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)	9	116 143	97 941

Bilans comparés au 31 décembre 2015

		2015			
Actif (en milliers d'euros)	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	2 014 Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires		73 891	58 308	15 583	19 608
Fonds commercial ^(a)		221 533		221 533	221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		10 735		10 735	5 265
		306 159	58 308	247 851	246 406
Immobilisations corporelles					
Terrains		755	420	335	386
Compte d'ordre					
Constructions		23 200	6 893	16 307	5 620
Installations techniques, matériel et outillage industriels		46 141	29 126	17 015	19 664
Autres		5 919	3 011	2 908	4 352
Immobilisations corporelles en cours		4 577	27	4 550	3 422
Avances et acomptes		938		938	409
		81 530	39 477	42 053	33 853
Immobilisations financières ^(b)					
Participations		1 011 315	17 713	993 602	993 220
Créances rattachées à des participations		11 154	2 140	9 014	6 761
Autres titres immobilisés		5 282		5 282	239
Prêts		6 458	1	6 457	6 157
Autres		23 419	21	23 398	23 752
		1 057 628	19 875	1 037 753	1 030 129
TOTAL I	9	1 445 317	117 660	1 327 657	1 310 388
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et en-cours					
Matières premières et autres approvisionnements		1 177	23	1 154	919
En-cours de production (biens et services)		7 937		7 937	8 893
Produits intermédiaires et finis		8 941	98	8 843	13 668
Marchandises		7 028	20	7 008	4 231
		25 083	141	24 942	27 711
Avances et acomptes versés sur commandes		1 718		1 718	285
Créances d'exploitation ^(c)					
Créances clients et comptes rattachés		247 706	2 085	245 621	239 634
Autres	10	28 098		28 098	21 089
		275 804	2 085	273 719	260 723
Créances diverses ^(c)	11	35 349	0	35 349	39 354
Capital souscrit, appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement	12	398 103		398 103	305 917
Instruments de trésorerie	13	10 995		10 995	4 526
Disponibilités		191 092		191 092	158 522
Charges constatées d'avance et compte d'attente ^(c)	14	3 266		3 266	10 328
TOTAL II		941 410	2 226	939 184	807 366
Charges à répartir sur plusieurs exercices III					
Primes de remboursement des emprunts IV					
Écarts de conversion actif V	15	2 776		2 776	2 500
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		2 389 503	119 886	2 269 617	2 120 254
<i>(a) Dont droit au bail.</i>					
<i>(b) Dont à moins d'un an (brut).</i>					
<i>(c) Dont à plus d'un an (brut).</i>					
				12 466	8 497
				1 230	1 856

Passif (en milliers d'euros)	Notes	2015	2014
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		60	61
Réserves :			
Réserve légale		1 099	1 099
Réserves réglementées		168	168
Autres		487 657	487 657
Report à nouveau		285 820	230 262
Résultat de l'exercice		116 143	97 941
Subventions d'investissement		867	1 189
Provisions réglementées	18	41 802	42 478
TOTAL I	19	966 030	893 269
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		15 274	17 474
Provisions pour charges		6 751	14 837
TOTAL II	20	22 025	32 311
DETTES ^(a)			
Dettes financières			
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts obligataires	21	160 156	160 156
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^(b)	22	249 188	232 835
Emprunts et dettes financières divers	23	337 356	322 463
		746 700	715 454
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS		101	142
Dettes d'exploitation			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		209 439	191 299
Dettes fiscales et sociales		39 538	39 127
Autres	24	27 138	26 155
		276 115	256 581
Dettes diverses			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		9 911	645
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		0	769
Autres	25	238 871	209 328
		248 782	210 742
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	13	4 512	8 370
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE	26	3 897	386
TOTAL III		1 280 106	1 191 675
Écarts de conversion passif IV	15	1 455	2 999
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		2 269 617	2 120 254
(a) Dont à plus d'un an		398 697	603 649
Dont à moins d'un an		873 001	579 270
(b) Dont concours bancaires-courants et soldes créditeurs de banques		7 165	1 290

Sommaire des notes annexes aux comptes annuels

Note 1 • Règles et méthodes comptables	148
Note 2 • Faits marquants	150
Note 3 • Chiffre d'affaires	151
Note 4 • Transferts de charges	151
Note 5 • Rémunérations et effectifs	151
Note 6 • Résultat financier	152
Note 7 • Résultat exceptionnel	152
Note 8 • Impôts sur les bénéfices	152
Note 9 • Actif immobilisé	154
Note 10 • Autres créances d'exploitation	155
Note 11 • Créances diverses	155
Note 12 • Valeurs mobilières de placement	156
Note 13 • Instruments de trésorerie	156
Note 14 • Charges constatées d'avance	156
Note 15 • Écarts de conversion	157
Note 16 • Provisions pour dépréciation	158
Note 17 • Capital	159
Note 18 • Provisions réglementées	159
Note 19 • Variation des capitaux propres	160
Note 20 • Provisions pour risques et charges	160
Note 21 • Autres emprunts obligataires	161
Note 22 • Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	161
Note 23 • Emprunts et dettes financières divers	161
Note 24 • Autres dettes d'exploitation	161
Note 25 • Autres dettes diverses	161
Note 26 • Produits constatés d'avance et compte d'attente	161
Note 27 • Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	162
Note 28 • Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	162
Note 29 • Engagements financiers	163
Note 30 • Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	169
Note 31 • Événements postérieurs à la clôture	170

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1 • Règles et méthodes comptables

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et 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 ;
- les malis techniques de fusion.

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

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

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées.

Il en est de même pour les frais d'établissement.

1.2 Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

constructions	
• administratives et commerciales	40 ans
• agencements immobiliers	10 ans
matériel et outillage	5 à 20 ans
véhicules	4 à 15 ans
mobiliier 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 cinq ans.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'utilité pour l'Entreprise, déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires à cinq ans.

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

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des filiales.

Les actions Fromageries Bel acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition. Une provision pour

dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

1.4 Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués suivant les méthodes du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit...).

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser ; ainsi que des stocks de travaux en cours (projets informatiques développés en interne) qui seront refacturés à ses filiales.

1.5 Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrécouvrabilité.

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 celles de l'allocation de fin de carrière).

1.10 Instruments financiers

De par son activité et sa présence internationale, Fromageries Bel SA est exposée au risque de fluctuation des changes.

Depuis 2002, la Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines du Groupe.

L'intégralité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couvert au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

En revanche, le risque de change sur l'investissement net dans les filiales étrangères ne fait pas l'objet de couvertures à l'exception du montant des dividendes à recevoir.

Les créances et dettes en devises figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les couvertures d'opérations déjà réalisées n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagée lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Fromageries Bel SA, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

Tous les financements de Fromageries Bel SA sont émis à taux variable.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Fromageries Bel 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 SA est à la tête du groupe fiscal constitué par les sociétés Fromageries Bel Production France, SAFR, Fromageries Picon, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC, ATAD et Fromagerie Boursin.

Fromageries Bel SA, en tant que société tête de groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale.

Les filiales intégrées constatent dans leurs comptes la charge d'impôt dont elles seraient redevables en l'absence d'intégration. Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la mère et restituées aux filiales lorsqu'elles deviennent bénéficiaires.

1.12 Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

NOTE 2 • Faits marquants

Exercice 2015

Le Groupe est installé à Suresnes depuis le mois de novembre 2015.

1.13 Chiffre d'affaires

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les « autres services extérieurs ».

1.14 Charges de publicité

Incluses dans les « Autres services extérieurs », les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

1.15 Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l'ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l'activité opérationnelle de la Société.

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle de la Société.

1.16 Recours à des estimations

En vue de l'établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions, titres de participation, et actifs incorporels notamment).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

NOTE 3 • Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Guide comptable professionnel de l'industrie laitière.

Ventilation par marchés géographiques

(en milliers d'euros)	2015	2014
France	671 104	695 039
Autres pays d'Europe	325 294	318 467
Reste du monde	437 761	410 356
	1 434 159	1 423 861

Le chiffre d'affaires est en augmentation de 0,72 % (augmentation de 1,93 % en 2014) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables – chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice –, il enregistre une diminution de 3,04 % (augmentation de 2,16 % en 2014).

NOTE 4 • Transferts de charges

Les transferts de charges, d'un montant global de 27 598 milliers, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 11 407 milliers d'euros, de frais liés aux personnels et expatriés pour 5 504 milliers d'euros ainsi que de frais non affectables pour 9 163 milliers d'euros.

NOTE 5 • Rémunérations et effectifs**Rémunération des dirigeants**

	2015	2014
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	207	217

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel, ces coûts sont refacturés à FBSA et s'élèvent pour l'année 2015 à 3 006 milliers d'euros.

Effectif moyen

	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'Entreprise	
	2015	2014	2015	2014
Cadres	639	629	1	1
Agents de maîtrise et techniciens	279	281	9	7
Employés	75	77	3	3
Ouvriers	1	1	0	6
	994	988	13	17

CICE

Un produit de CICE d'un montant de 708 milliers d'euros a été comptabilisé sur l'exercice, positionné en diminution des charges de personnel.

NOTE 6 • Résultat financier

Le résultat financier s'explique par :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Dividendes	78 571	65 531
Autres revenus	1	1
Produits de cession de valeurs mobilières	400	783
Provisions (et reprises) pour risques de change	502	(1 188)
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres ^(a)	(1 315)	736
Produits / charges d'intérêt	(12 323)	(14 592)
Gains / pertes de change	(15 807)	9 089
	50 029	60 360

(a) Provisions pour dépréciation des créances rattachées à participation Bel Rouzaneh (Iran).

NOTE 7 • Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Les provisions réglementées	676	3 129
Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(2 226)	(11 953)
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	3	11 413
Les indemnités de départs	(3 166)	(1 631)
Les charges de litiges constatées	-	(1 384)
Les autres produits exceptionnels	14	22
Le mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(569)	(855)
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	321	336
	(4 947)	(923)

Les coûts liés au déménagement du siège social à Suresnes s'élèvent à 3 315 milliers d'euros.

NOTE 8 • Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

Impôt exigible de l'exercice qui concerne (en milliers d'euros)	2015		2014	
	Base	Montant	Base	Montant
Résultat courant	131 160	14 810	105 443	8 469
Résultat exceptionnel	(4 947)	(4 232)	(923)	(2 609)
Incidence du régime de l'intégration fiscale		(508)		719
		10 069		6 579

Incidences des accroissements et des allègements futurs

Bases d'impôt	Solde au 31/12/2015	Variation année 2015	Solde au 31/12/2014
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	40 086	(672)	40 758
Réévaluation	1 786	(2)	1 788
Instruments financiers	248	(2 601)	2 849
Autres différences temporaires	377	11	366
TOTAL 1	42 497	(3 264)	45 761
ALLÈGEMENT EN BASE			
Avantages au personnel	17 714	(1 497)	19 211
Actualisation des dépôts et cautionnements	2 378	(35)	2 413
Différence d'évaluation des stocks	1 477	(457)	1 934
Provision pour risques et charges	1 028	(1 567)	2 595
Charges non déductibles	2 403	(54)	2 457
Participation des salariés	3 404	44	3 360
Provision pour dépréciation d'actif	1 634	(75)	1 709
Retraitement de valeur sociale/ fiscale sur immobilisations corporelles	0	(3 844)	3 844
Autres différences temporaires	8 133	5 710	2 423
TOTAL 2	38 171	(1 775)	39 946
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	4 326	(1 489)	5 815
ACCROISSEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	1 167	(512)	1 679

Taux effectif d'impôt 2014 = 38 %.

Taux effectif d'impôt 2015 = 38 %.

En 2015, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38,0 %.

NOTE 9 • Actif immobilisé

Exercice 2015

État de l'actif immobilisé

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Transferts	Valeur brute au 31/12/2015
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	70 255	830	15	2 821	73 891
Fonds commercial	221 533				221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	5 265	8 158		(2 688)	10 735
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	15 318	8 447	263	453	23 955
Installations techniques, matériels et outillages	46 263	170	477	185	46 141
Autres	25 098	2 198	21 419	42	5 919
Immobilisations corporelles en cours	3 422	865		290	4 577
Avances et acomptes	409	1 632		(1 103)	938
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations	1 010 933	382			1 011 315
Autres	37 756	32 241	23 684		46 313
	1 436 252	54 923	45 858		1 445 317

État des amortissements

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	50 647	7 670	9	58 308
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	9 312	1 059	3 057	7 313
Installations techniques, matériels et outillages	26 599	2 949	422	29 126
Autres	20 746	1 085	18 820	3 011
	107 304	12 763	22 308	97 759

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 039 milliers d'euros.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 3 520 milliers d'euros.

Immobilisations corporelles

La variation de ce poste en valeur brute de - 8 980 milliers d'euros porte principalement sur l'agencement du nouveau siège de Suresnes et la mise au rebut des aménagements, mobilier et matériels non conservés des anciens sites de Paris et Vincennes.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations augmente de 382 milliers d'euros pour s'établir à 1 011 315 milliers d'euros (voir tableau des filiales et des participations).

Cette évolution résulte :

(en milliers d'euros)

D'un nouveau titre Bel Vietnam	+ 382
--------------------------------	-------

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	+ 10 088
Bel Tunisie Distribution	+ 796
Bel Rouzaneh Company	+ 1 344

Les prêts de Bel Rouzaneh (Iran) et de Bel Tunisie Distribution sont dépréciés à 100 %. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 86 912 actions propres pour une valeur de 21 110 milliers d'euros ; pour rappel, elle détenait 90 946 actions propres au 31 décembre 2014 pour une valeur de 21 743 milliers d'euros.

NOTE 10 • Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)

	2015	2014
Fournisseurs et comptes rattachés	8 223	3 639
TVA	19 752	17 335
Dont remboursement de crédits de TVA demandés	4 767	3 887
Autres	123	115
	28 098	21 089

NOTE 11 • Créances diverses

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)

	2015	2014
Créance d'IS	1 452	2 951
Comptes courant	30 937	34 296
Comptes d'intégration fiscale	782	596
Autres	2 178	2 352
	35 349	40 195

Au 31 décembre 2015, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en milliers d'euros)	2015	2014
SICOPA	13 515	
FBPF		13
Bel Italia		38
ATAD	13	
Bel Syry Cesko AS	214	363
Bel Tunisie Marketing	8	8
Bel USA	3	11
Bel Polska	99	1
Bel Côte d'Ivoire	890	
Bel Portugal	2 187	4 293
Bel Japon	6 944	8 414
Quesos Bel Mexico	799	816
Bel Canada	608	1
Bel Suisse	976	179
Bel Brands USA	4 662	20 156
Bel Australia	19	
Autres (inférieures à 1 000 milliers d'euros)		
	30 937	34 293

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 782 milliers d'euros (597 milliers d'euros en 2014).

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 398 103 milliers d'euros (305 917 milliers d'euros en 2014).

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 2 110 milliers d'euros (1 936 milliers d'euros en 2014) et le *financier* pour 1 156 milliers d'euros (8 391 milliers d'euros en 2014).

NOTE 15 • Écarts de conversion

Exercice 2015

(en milliers d'euros)

	Montants	Différences compensées	Provision pour pertes de change ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
Sur immobilisations financières	1 103		1 103
Sur créances	1 171	485	686
Sur instrument de trésorerie	2	2	0
Sur dettes financières	127	1	126
Sur dettes	373	364	9
	2 776	852	1 924
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
Sur immobilisations financières			
Sur créances	674	431	
Sur instrument de trésorerie	2	2	
Sur dettes	779	608	
	1 455	1 041	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

Exercice 2014

(en milliers d'euros)

	Montants	Différences compensées	Provision pour pertes de change ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
Sur immobilisations financières	1 006		1 006
Sur créances	163	137	26
Sur instrument de trésorerie			
Sur dettes financières			
Sur dettes	1 331	260	1 071
	2 500	397	2 103
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
Sur immobilisations financières			
Sur créances	2 810	2 799	
Sur instrument de trésorerie	5	5	
Sur dettes	184	98	
	2 999	2 902	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 • Provisions pour dépréciation

Exercice 2015

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles		27		27
Immobilisations financières	18 560	1 315		19 875
Stocks et en-cours	66	98	23	141
Clients	2 129	49	93	2 085
Créances diverses	841		841	
Valeurs mobilières de placement				
	23 233	1 489	957	23 765
Dont dotations et reprises :				
d'exploitation		174	116	
financières		1 315		
exceptionnelles			841	

La dotation aux provisions sur les créances rattachées à participation de 1 315 milliers d'euros concerne Bel Rouzaneh.

La reprise de provision sur les créances diverses pour un montant de 841 milliers d'euros est relative à la différence de taux de

retenue à la source sur les redevances de Bel Egypt (le taux retenu par l'Égypte est de 20 % vs un taux de convention internationale de 15 %).

Exercice 2014

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	19 296		736	18 560
Stocks et en-cours	314	22	270	66
Clients	2 974	517	1 362	2 129
Créances diverses	3 076		2 235	841
Valeurs mobilières de placement				
	27 297	539	4 603	23 233
Dont dotations et reprises :				
d'exploitation		539	2 205	
financières			736	
exceptionnelles			1 662	

La reprise de provision de 4 603 milliers d'euros concerne Bel Tunisie Distribution pour un montant de 2 542 milliers d'euros. Elle fait suite à l'abandon de créances qui a été consenti en 2014 à cette filiale.

Le solde de reprise de provision s'explique principalement par la reprise de provision sur les créances rattachées à participation

de Bel Rouzaneh pour un montant de 736 milliers d'euros, et à la différence de taux de retenue à la source sur les redevances de Bel Egypt (le taux retenu par l'Égypte est de 20 % vs un taux de convention internationale de 15 %) pour un montant de 573 milliers d'euros.

NOTE 17 • Capital

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euros dont 86 912 étaient détenues par l'Entreprise à la date du 31 décembre 2015 (4 822 actions ont été attribuées en août 2015 au titre du plan biennal 2013-2015) donnant droit à 13 365 722 droits de vote exerçables en assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2015, on dénombre 6 493 387 droits de vote double exerçables en assemblée.

NOTE 18 • Provisions règlementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

Exercice 2015

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	40 758	10 232	10 905	40 085
Provision spéciale de réévaluation ^(a)	13		3	10
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
	42 478	10 232	10 908	41 802

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

Exercice 2014

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	43 884	7 419	10 546	40 758
Provision spéciale de réévaluation ^(a)	17		3	13
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
	45 608	7 419	10 549	42 478

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

NOTE 19 • Variation des capitaux propres

Capitaux propres au 31 décembre 2013	841 503
Écarts de réévaluation	(1)
Dividendes (AG mixte du 14 mai 2014)	(42 952)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	243
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(336)
Provisions réglementées	(3 129)
Résultat de l'exercice	97 941
Capitaux propres au 31 décembre 2014	893 269
Écarts de réévaluation	(1)
Dividendes (AG mixte du 12 mai 2015)	(42 952)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	568
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(321)
Provisions réglementées	(676)
Résultat de l'exercice	116 143
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	966 030

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	12 184	1 778	224	2 386	11 352
Pertes de change	2 713	2 211	2 713		2 211
Restructuration	437		437		
Retenues à la source	2 576	1 468	2 333		1 711
Plan d'actions gratuites	4 536	986	294		5 228
Autres	9 864	771	8 763	349	1 523
	32 310	7 214	14 764	2 735	22 025
Dont dotations et reprises					
d'exploitation		3 225	3 077	349	
financières		2 211	2 713	-	
exceptionnelles		1 778	8 974	2 386	

Les principales reprises de l'exercice concernent, pour l'essentiel, des provisions pour litiges commerciaux et charges exceptionnelles visant à couvrir les conséquences financières liées à la décision de déménagement du siège social en 2015.

NOTE 21 • Autres emprunts obligataires

Deux emprunts obligataires ont été contractés en 2012, un premier de 140 000 milliers d'euros à échéance du 20/12/2019, le second de 20 000 milliers d'euros à échéance du 20/12/2018, hors intérêts courus non échus de 156 milliers d'euros. Ces deux emprunts, souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

NOTE 22 • Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

Une opération de financement sur le marché du Schuldschein constitue l'essentiel de ce poste. Cette opération comporte plusieurs tranches :

- 140 000 milliers d'euros : 3 ans, 5 ans, 10 ans, soit à taux variable soit à taux fixe ;
- 110 000 milliers de dollars (101 038 milliers d'euros) : 3 ans et 5 ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Ces montants sont hors intérêts courus non échus de 982 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 112 004 milliers d'euros – intérêts courus inclus (107 001 milliers d'euros en 2014), Bel Belgique pour un montant de 95 333 milliers d'euros – intérêts courus inclus (90 419 milliers d'euros en 2014), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 18 419 milliers d'euros – intérêts courus inclus (15 982 milliers d'euros en 2014), ainsi que du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 105 000 milliers d'euros (102 000 milliers d'euros en 2014), et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 7 056 milliers d'euros – intérêts courus inclus (6 552 milliers d'euros en 2014).

NOTE 24 • Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 27 138 milliers d'euros (26 155 milliers d'euros en 2014) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 • Autres dettes diverses

Dont : (en milliers d'euros)	2015	2014
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	229 822	203 699
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	3 334	674
Dettes provisionnées pour participation des salariés aux résultats	3 404	3 366
Autres	2 311	1 589
	238 871	209 328

NOTE 26 • Produits constatés d'avance et compte d'attente

Le compte de valorisation des dérivés de bilan (cf. Note 13) qui présente un solde de 3 856 milliers d'euros constitue la majeure partie du poste.

NOTE 27 • Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en milliers d'euros)	2015	2014
Résultat net de l'exercice	116 143	97 941
Impôts sur les bénéfices	10 069	6 579
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	126 212	104 520
Variation des provisions réglementées	(676)	(3 129)
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	125 536	101 391

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)	2015	2014
Créances clients et comptes rattachés	8 105	7 716
Autres créances d'exploitation	20 138	15 015
Créances diverses	3	194
Disponibilités	191	85
	28 437	23 010

Charges à payer

(en milliers d'euros)	2015	2014
Emprunts obligataires	156	156
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	985	943
Emprunts et dettes financières divers	441	543
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	99 797	79 888
Dettes fiscales et sociales	31 432	32 231
Autres dettes d'exploitation	27 023	25 909
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 342	151
Autres dettes diverses	1 131	345
	162 307	140 166

Créances et dettes représentées par des effets de commerce

(en milliers d'euros)	2015	2014
Créances clients et comptes rattachés	9 065	5 833
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)	2015	2014
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Cautions bancaires	3 593	3 605
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzaneh et Bel Australia)	837	761
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...	1 495	1 472
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 29.1 ci-dessous)	16 520	19 211
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine et Bel Shostka Service) ^(a)	11 344	9 613
	33 789	34 662
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. Note 29.2 ci-dessous)	520 000	520 000
Cautions s/créances clients Export	15 786	25 564
Garantie de bonne exécution de contrat		
	535 786	545 564
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVISES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières (cf. Note 29.3 ci-dessous)	67 087	72 342
À moins d'un an 1 048		
De un à cinq ans 25 158		
Supérieur à cinq ans 40 881		
Locations mobilières	1 276	1 200
À moins d'un an 713		
De un à cinq ans 563		
Supérieur à cinq ans		
Commandes d'immobilisations	5 294	1 620
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 29.4 ci-dessous)	1 456	1 451
	75 113	76 613

(a) Montant modifié par rapport au document de référence de 2014.

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 :
 - 2015 : 2,35 % nominal dont inflation de 2,00 %,
 - 2014 : 1,85 % nominal dont inflation de 2,00 %.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

29.2 Instruments financiers**29.2.1 Gestion des risques de marché**

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting

mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

29.2.2 Gestion du risque financier et de liquidité

Au 31 décembre 2015, le Groupe disposait de liquidités importantes :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros à date de maturité mars 2020 voire 2021 en cas d'extension accordée par les banques. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 105 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 160 millions d'euros, dont 20 millions d'euros maturité décembre 2018 et 140 millions d'euros maturité décembre 2019 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un financement sur le marché du Schuldschein comportant deux tranches :
 - 140 millions d'euros à maturité un an, trois ans, cinq ans et huit ans, soit à taux variable soit à taux fixe,
 - 110 millions de dollars à maturité un an et trois ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Fromageries Bel SA s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,50 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

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

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

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme ou de dépôts à terme.

29.2.3 Gestion du risque de change

Fromageries Bel SA, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La Société est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. Fromageries Bel SA porte la trésorerie du Groupe et fournit à ses 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 2015, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2017. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2015 et 2016 sont attendus sur 2016 et 2017 et impacteront les résultats de l'exercice 2016.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, Fromageries Bel SA recalcule ses expositions nettes en devises. Fromageries Bel SA utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.

Au 31 décembre 2015, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Portefeuille de termes adossés à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
TERME	A	EURGBP	20 150	347	31 500	(479)
TERME	A	EURJPY	10 500	(244)	15 042	923
TERME	V	EURPLN	24 500	(265)	26 500	(137)
TERME	A	EURUSD	81 250	(172)	73 959	(4 014)
TERME	A	AUTRES	25 073	637	29 897	24
TERME	V	AUTRES	6 819	57	7 368	(66)
TOTAL			360		(3 749)	

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURPLN signifie que le Groupe est vendeur de PLN acheteur d'EUR).

Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Achat de Call	EURGBP	51 500	756	45 500	154
Vente de Put	EURGBP	32 500	(225)	22 750	(284)
Achat de Call	EURJPY	14 700	111	10 389	400
Vente de Put	EURJPY	8 575	(202)	5 735	(34)
Achat de Put	EURPLN	26 250	148	27 000	237
Vente de Call	EURPLN	17 500	(310)	16 250	(265)
Achat de Call	EURUSD	176 857	1 246	151 174	336
Vente de Put	EURUSD	123 442	(1 947)	73 793	(3 482)
Achat de Call	AUTRES	39 497	1 222	41 242	595
Vente de Put	AUTRES	21 370	(143)	18 942	(241)
TOTAL		656		(2 584)	

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURGBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP).

Portefeuille de termes mis en place avec les filiales du Groupe

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Entité	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
				Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
TERME	A	DKKSEK	Bel Nordic	658	(9)	689	51
TERME	V	EURSEK	Bel Nordic	1 277	15	1 500	(103)
TERME	A	NOKSEK	Bel Nordic	245	(44)	231	(10)
TERME	A	EURCAD	Bel Canada	170	6	-	-
TERME	V	EURCAD	Bel Canada	-	-	555	(3)
TERME	V	EURCHF	Bel Suisse	1 753	222	-	-
TERME	V	EURCZK	Bel Syry Cesko	1 068	39	639	(40)
TERME	V	EURGBP	Bel UK	10 399	1 072	8 000	777
TERME	A	EURPLN	Bel Polska	3 175	59	2 408	34
TERME	V	EURUSD	Bel Brands USA	1 848	426	1 041	72
TERME	V	EURUSD	Bel USA	-	-	171	16
TERME	A	EURUSD	Bel USA	50	(12)	-	-
TERME	V	EURUSD	Bel Americas	120	28	-	-
TERME	V	USDCAD	Bel Canada	426	(117)	968	(98)
TERME	V	EURJPY	Bel Japon	4 999	301	5 077	(568)
TERME	V	EURGBP	SICOPA	-	-	2 000	79
TERME	V	EURCAD	SICOPA	-	-	4 750	144
TOTAL				1 986		351	

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 Fromageries Bel SA avec ses filiales au 31 décembre 2015 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2015 et encaissé sur 2016.

Portefeuille de termes et options venant couvrir des dividendes futurs ou des opérations sur titres

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
TERME	A	EURGBP	-	-	2 000	(79)
TERME	A	EURUSD	9 320	(184)	6 374	(621)
TERME	A	AUTRES	600	(12)	4 750	(160)
TOTAL				(196)	(860)	

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

Portefeuille de termes venant couvrir des investissements industriels futurs immobilisables

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
TERME	A	EURUSD	-	-	300	(2)
TOTAL				-		(2)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
			Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
SWAP	V	EURGBP	13 003	74	6 124	36
SWAP	A	EURJPY	6 873	(65)	8 311	(96)
SWAP	A	EURPLN	97	1	-	-
SWAP	V	EURPLN	-	-	5 486	56
SWAP	V	EURUSD	28 218	65	5 240	5
SWAP	V	AUTRES	18 961	29	15 242	48
SWAP	A	AUTRES	726	(2)	1 118	(3)
TOTAL				102		46

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURGBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme).

Autres opérations ne rentrant pas dans la catégorie d'opérations de couverture

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Vente de Call	AUTRES	2 163	(139)	1 687	(11)
TOTAL			(139)		(11)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Vente de Call EURZAR signifie que le Groupe vend un Call EUR/Put ZAR).

Le dollar US et le yen sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour Fromageries Bel. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2014, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2015 des principales devises est compris entre 80 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation.

Le Département trésorerie possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, Fromageries Bel 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 2015, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou de *cross currency swap* :

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
		Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Swap emprunteur taux fixe	USD	45 926	(21)	41 183	78
Cross currency swap EURTRY	TRY	4 499	1 107	7 082	507
TOTAL			1 086		585

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable de Fromageries Bel.

Échéancier des couvertures en dollars

(en millions d'USD)	2016	2017	2018
Swaps de taux	50	30	30

Les dérivés « Vanille » ne comprennent que des swaps de taux.

29.2.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont 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 2015 (- 1 millier d'euros).

29.2.6 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2015, Fromageries Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

29.3 Locations immobilières

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les 12 prochaines années pour un montant global de 67 millions d'euros.

29.4 Plan d'attribution d'actions gratuites existantes

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs et la provision constituée pour 5 228 milliers d'euros.

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

(en milliers d'euros)	Plan 2015 cash	Plan 2015 actions	Plan 2014 cash	Plan 2014 actions	Total
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2015	5 754	5 442	5 867	5 339	
Valeur de l'action (en euros)	307,43	183,99	285,80	183,99	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	100	100	
Montant en charges en 2014			(104)	227	123
Montant en charges en 2015	1 905	665	(76)	(22)	2 472

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2014 de FBSA pour un montant de 936 milliers d'euros représentant 4 295 actions, et la provision relative au plan cash 2015 de FBSA pour un montant de 458 milliers d'euros représentant 4 674 actions.

29.5 Autres engagements

Procès et litiges

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions.

Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

NOTE 30 • Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe

Les comptes de Fromageries Bel SA, société mère du Groupe Bel, sont inclus dans la consolidation du groupe Unibel.

NOTE 31 • Événements postérieurs à la clôture

Pas d'événement significatif à signaler.

État des échéances des créances et des dettes

Rubriques et postes <i>(en milliers d'euros)</i>	Échéance		
	Montant brut	à 1 an au +	à + d'1 an ⁽⁵⁾
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	11 154	11 154	
Prêts ⁽¹⁾	6 458	314	6 144
Autres	28 701	998	27 703
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	247 706	247 706	
Autres	65 165	65 165	
Charges constatées d'avance	3 266	2 036	1 230
	362 450	327 374	35 076
DETTES			
Autres emprunts obligataires ⁽²⁾	160 156	156	160 000
Emprunts ⁽²⁾ et dettes auprès des établissements de crédit ⁽³⁾	248 203	25 461	222 742
Emprunts et dettes financières divers ^{(2) (4)}	338 341	333 205	5 136
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	209 439	209 439	
Dettes fiscales et sociales	39 538	32 153	7 385
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	9 911	9 911	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(4) (5)}	266 046	262 641	3 404
Produits constatés d'avance			
	1 271 633	872 966	398 667
<i>(1) Prêts accordés en cours d'exercice</i>	<i>300</i>		
<i>Prêts récupérés en cours d'exercice</i>			
<i>(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice</i>	<i>288 646</i>		
<i>Emprunts remboursés en cours d'exercice</i>	<i>273 651</i>		
<i>(3) Dont :</i>			
<i>- à deux ans au maximum à l'origine</i>	<i>25 461</i>		
<i>- à plus de deux ans à l'origine</i>	<i>222 742</i>		
<i>(4) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)</i>	<i>233 155</i>		
<i>(5) Dettes dont l'échéance est à plus de cinq ans</i>	<i>3 404</i>		

Éléments concernant les entreprises liées et les participations

Montants concernant les entreprises

(en milliers d'euros)	avec lesquelles la Société a un lien de participation	
	liées	
POSTES		
Participations	993 602	
Créances rattachées à des participations	9 014	
Autres titres immobilisés	21 110	
Prêts		4
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	91 734	
Autres créances	37 270	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	225 756	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	93 242	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	237 472	
Produits de participation	78 571	
Autres produits financiers	720	
Charges financières	1 693	

Transactions avec des parties liées :

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2015, la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 53 239 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 2015 de 465 milliers d'euros.

Convention de prestations de services avec la société Unibel

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 6 459 milliers d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2015.

Tableau des filiales et des participations

Sociétés	(en milliers de devises)			(en milliers d'euros)				
	Capital ^(a)	Capitaux propres autres que le capital ^(a)	% Capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société non remboursés	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la Société	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette			
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS								
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la Société)								
Françaises								
Fromageries Picon – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes	600 EUR	4 024 EUR	99,975	5 638	5 638			2 999
Fromageries Bel Production France – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes	48 917 EUR	126 672 EUR	100,000	132 209	132 209			14 543
Société Anonyme des Fermiers Réunis – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes	7 200 EUR	10 890 EUR	99,848	18 118	18 118			1 006
SOFICO – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes	2 339 EUR	8 436 EUR	99,965	2 376	2 376			1 247
Fromagerie Boursin SAS – Route de St-Aquilin – 27120 Croisy-sur-Eure	2 825 EUR	17 580 EUR	100,000	23 630	23 630			1 297
Sicopa – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes	591 402 EUR	354 650 EUR	100,000	780 174	780 174	13 515		43 369
LVQR Diffusion – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes	50 EUR	237 EUR	100,000	50	50			
MVQR Gestion – 25 rue Richebourg – 39000 Lons-le-Saunier	50 EUR	110 EUR	99,998	50	50			
Étrangères								
Bel Tunisie – Tunis/Tunisie	3 000 TND	(7 695 TND)*	99,000	2 053	0			
Bel Syrie – Damas/Syrie	1 045 000 SYP	11 395 SYP	99,976	15 660	0			
Bel Algérie SpA – Alger/Algérie	2 358 693 DZD	5 711 196 DZD	99,023	21 185	21 185			8 175
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX								
Filiales non reprises au paragraphe I								
a) Filiales françaises (ensemble)				102	102	13		
b) Filiales étrangères (ensemble)				10 085	10 085	799		5 476
Participations non reprises au paragraphe I								
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)								
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)								

* Donnée 2008.

(a) Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

Inventaire des valeurs mobilières et titres de participation détenus

(en milliers d'euros)		Valeur nette au bilan 2015	Valeur nette au bilan 2014
PARTICIPATIONS			
Françaises			
3 706 666	Fromageries Boursin SAS	23 630	23 630
239 635	Société Anonyme des Fermiers Réunis (SAFR)	18 118	18 118
39 426 793	Société Industrielle Commerciale et de Participation (SICOPA)	780 174	780 174
132 208 521	Fromageries Bel Production France	132 209	132 209
155 865	Société Financière et Commerciale (SOFICO)	2 376	2 376
19 995	Fromageries Picon	5 638	5 638
2 377	ATAD	83	83
999	Société des Produits Laitiers (SPL)	15	15
3 333	LVQR Diffusion	50	50
49 999	MVQR Gestion	50	50
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		4	4
		962 347	962 347
Étrangères			
94 796	BEL Egypt Expansion for Cheese Production	8 931	8 931
2 335 653	BEL Algérie SpA	21 170	21 170
594	BEL Tunisie		
1 044 745	BEL Syrie		
10	BEL Vietnam	1 152	770
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		2	2
		31 255	30 873
TOTAL PARTICIPATIONS		993 602	993 220
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS			
Français			
5 162	Lactoserum France	140	140
1 120	Sogal-Socamuel	17	17
86 912	Fromageries Bel	21 110	21 743
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		25	25
		21 292	21 925
Étrangers			
26 044	Parmalat	56	56
		56	56
Total autres titres immobilisés		21 348	21 981
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		398 103	305 917

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	2011	2012	2013	2014	2015
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	1323 239 235	1348 442 118	1396 926 890	1423 861 417	1434 159 274
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	68 029 363	82 403 232	120 942 743	126 089 383	127 959 921
Impôts sur les bénéfices	2 110 277	5 375 821	32 504 903	6 579 315	10 069 368
Participation des salariés due au titre de l'exercice	1 473 720	3 170 277	2 870 214	3 279 297	3 258 259
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	61 536 908 ⁽¹⁾	30 085 250	83 681 844	97 941 058	116 143 510
Résultat distribué	34 361 675*	42 952 094*	42 952 094*	42 952 094*	61 851 015*
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	9,38	10,75	12,45	16,91	16,68
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	8,95	4,38	12,18	14,25	16,90
Dividende attribué à chaque action	5,00	6,25	6,25	6,25	9,00
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	884	944	973	988	994
Montant de la masse salariale de l'exercice	67 262 028	68 690 186	70 028 440	72 600 991	71 725 992
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, oeuvres sociales)	31 461 689	33 097 576	35 220 021	38 271 055	38 582 462

* 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 ».

(1) Montant modifié par rapport au DDR de 2011.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société FROMAGERIES BEL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note 1.3 de l'annexe.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.

- Par ailleurs, conformément à la note 1.8 de l'annexe, votre société procède à des estimations comptables notamment pour prendre en compte les risques liés aux litiges ou contentieux.

Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la société, des données et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, revu les calculs effectués par la société et examiné les procédures d'approbation de ces estimations par la direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT

4.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les **Commissaires aux comptes titulaires** sont :

Société Deloitte & Associés, représentée par Monsieur Pierre-Marie Martin

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine

La société Deloitte Touche Tohmatsu, devenue Deloitte & Associés en 2005, a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Société Grant Thornton, représentée par Monsieur Vincent Frambourt

100, rue de Courcelles – 75017 Paris

La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

Les **Commissaires aux comptes suppléants** sont :

Société Bureau d'Études Administratives Sociales et Comptables (BEAS)

7/9, Villa Houssay – 92200 Neuilly-sur-Seine

La société BEAS a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Le mandat de la société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte & Associés a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

L'Institut de Gestion et d'Expertise Comptable (IGEC)

3, rue Léon Jost – 75017 Paris

La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010, pour une durée de six exercices, expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société IGEC est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

Information concernant les démissions ou les non-renouvellements des contrôleurs légaux

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2015.

Honoraires des Commissaires aux comptes et membres de leur réseau

	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<i>(en milliers de devises)</i>								
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
● Émetteur	212	181	28 %	26 %	194	189	28 %	28 %
● Filiales intégrées globalement	469	419	62 %	61 %	440	411	63 %	60 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de Commissaire aux comptes								
● Émetteur	36	57	5 %	8 %	22	34	3 %	5 %
● Filiales intégrées globalement	0	2	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
SOUS-TOTAL	717	659	95 %	96 %	656	634	94 %	93 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridiques, fiscal, social	35	30	5 %	4 %	28	25	4 %	4 %
Autres					16	26	2 %	4 %
SOUS-TOTAL	35	30	5 %	4 %	44	51	6 %	7 %
TOTAL	752	689	100 %	100 %	700	685	100 %	100 %

4.6 Vérification des informations financières annuelles

4.6.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques

Se reporter aux Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2015, figurant respectivement aux paragraphes 4.5.1 et 4.5.2 du présent document de référence.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document de référence conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D15-0283 respectivement aux paragraphes 4.5.1
- « États financiers consolidés au 31 décembre 2014 » et 4.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2014 » ;
- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2014 sous le numéro D14-0280 respectivement aux paragraphes 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2013 » et 4.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2013 » ;
- Les 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).

4.6.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

Dans les comptes consolidés

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 16 730 000 euros pour l'exercice 2015.

Dans les comptes annuels

Les tableaux suivants présentent la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance :

Au 31 décembre 2015 (en euros)				
Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
4 633 465	102 065 361	6 575 301	3 331 070	116 605 197

En application des articles 223 quater et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 338 744 euros et l'impôt correspondant à 128 723 euros.

Au 31 décembre 2014 (en euros)				
Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
5 339 797	95 983 595	9 760 070	280 356	111 363 818

4.6.3 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

4.7 Date des dernières informations financières

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2015.

4.8 Informations financières intermédiaires et autres

4.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

Néant.

4.8.2 Informations financières intermédiaires

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2015 n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

4.9 Politique de distribution de dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les Fromageries Bel ont distribué les dividendes unitaires suivants :

(en euros par action)	2011	2012	2013	2014	2015 (soumis à l'AGM du 12 mai 2016)
Dividende net	5,00	6,25	6,25	6,25	9,00

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du jeudi 12 mai 2016 de procéder au titre de l'exercice 2015 au paiement d'un dividende de 9,00 euros par action. Cette distribution sera effectuée le 20 mai 2016

Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte.

4.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au paragraphe 1.6.3 « Risques inhérents à l'activité » du présent document de référence.

4.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

L'endettement financier net du Groupe est resté stable sur les trois derniers exercices, passant de 54 millions d'euros au 31 décembre 2013 (soit 4 % des capitaux propres), à -21 millions d'euros au 31 décembre 2015 (soit -1 % des capitaux propres).

Aucune acquisition ni cession d'activité significative pour l'endettement du Groupe n'est intervenue au cours des trois dernières années.

ACTIONNARIAT ET BOURSE ⁽¹⁾

5

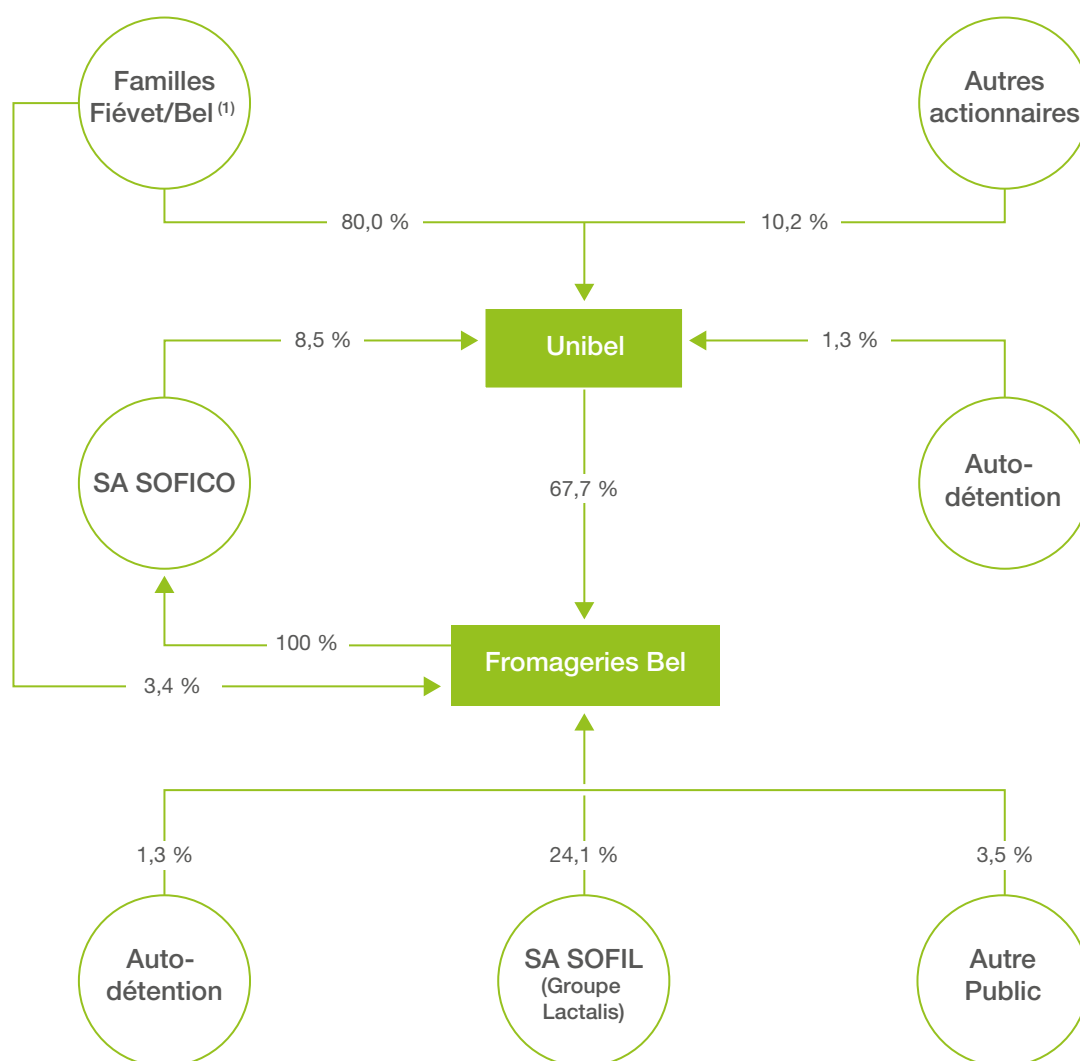
5.1	Actionnariat et capital	182
5.1.1	Actionnariat au 31 décembre 2015 et au cours des trois dernières années	182
5.1.2	Informations sur le contrôle du capital	184
5.1.3	Capital social	185
5.1.4	Droits de vote double	186
5.2	Bourse	187
5.2.1	Évolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel	187
5.2.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés	188
5.2.3	Stock-options – actions de performance	188
5.2.4	Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif	189

(1) Ce chapitre fait partie du Rapport du Président du Conseil d'administration.

5.1 Actionnariat et capital

5.1.1 Actionnariat au 31 décembre 2015 et au cours des trois dernières années

Organigramme actionnarial du Groupe Bel (en % du capital)



(1) Signataire du pacte des actionnaires d'Unibel publié le 26 septembre 2013 et sociétés contrôlées.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Fromageries Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

Fromageries Bel au 31 décembre 2015	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	9 286 134	69,03 %	9 286 134	69,48 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	473 959	3,52 %	473 959	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	9 760 093	72,55 %	9 760 093	73,02 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	3 306 646	24,58 %	3 306 646	24,74 %
Autres actionnaires	243 642	3,55 %	298 983	2,22 %	298 983	2,24 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 896 935	27,61 %	3 605 629	26,80 %	3 605 629	26,98 %
Autodétention	86 912	1,26 %	86 912	0,65 %	-	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100,00 %	13 452 634	100,00 %	13 365 722	100,00 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte Unibel de septembre 2013.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

Aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et en droits de vote depuis le 31 décembre 2015.

Le capital est composé de 6 872 335 actions auxquelles sont associés 13 452 634 droits de vote bruts et 13 365 722 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions auto détenues.

97,7 % des actions sont nominatives et détenues par 232 actionnaires, 95,8 % des actions bénéficient d'un droit de vote double après quatre années d'inscription nominative continue. Début juillet 2013, 1 381 actionnaires détenaient ensemble 202 362 actions au porteur, soit plus de 99 % des actions au porteur alors existantes ; l'émetteur ne détient pas d'informations plus récentes sur les actionnaires au porteur.

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel détient plus des 2/3 du capital et des droits de vote (avis AMF n° 210C0461 du 28 mai 2010). Elle est contrôlée par des membres du Groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 ; ce pacte est détaillé dans l'avis AMF n° 213C1436 du 26 septembre 2013 et dans le document de référence d'Unibel ; ces actionnaires contrôlent aujourd'hui 80,0 % du capital et 88,0 % des droits de vote bruts d'Unibel.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, SOFICO, filiale à 100 % de la société Fromageries Bel, détient en autocontrôle 8,5 % des actions d'Unibel.

Le groupe Lactalis, contrôlé par la famille Besnier, 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).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de

5 % du capital ou des droits de vote. Aucun actionnaire, en dehors du groupe familial et de la SOFIL, ne détient plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil n'a été déclaré au cours de l'exercice.

Dans le cadre des articles 787 B, 885 I bis et 885 I quater du Code général des impôts, des engagements de conservation, dits « pactes Dutreil », ont pu être souscrits par des actionnaires et notamment par des membres du groupe familial Fiévet-Bel et Unibel.

Le plus récent de ces engagements a les caractéristiques suivantes :

Engagement de conservation

Régime	collectif
Date d'enregistrement/de départ	24/12/2013
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	tacite, par 3 mois
% du capital à la date de signature	38 %
% des droits de vote à la date de signature	39 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale de 75 % en base taxable vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en Assemblées générales des actionnaires sur les trois derniers exercices.

	31/12/2015			31/12/2014			31/12/2013		
	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 %	69,48 %	4 651 237	67,68 %	69,54 %	4 634 897	67,44 %	68,77 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,55 %	237 221	3,45 %	3,57 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	73,02 %	4 888 458	71,13 %	73,09 %	4 872 118	70,89 %	72,34 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	24,74 %	1 653 323	24,06 %	24,76 %	1 653 323	24,06 %	24,90 %
Autres actionnaires	243 642	3,55 %	2,24 %	239 608	3,49 %	2,14 %	301 520	4,39 %	2,76 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 892 931	27,61 %	26,98 %	1 892 931	27,55 %	26,91 %	1 954 843	28,45 %	27,66 %
Autodétention	86 912	1,26 %	0,00 %	90 946	1,32 %	0,00 %	45 374	0,66 %	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100,00 %	100,00 %	6 872 335	100,00 %	100,00 %	6 872 335	100,00 %	100,00 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du pacte Unibel de septembre 2013, ou pour les années antérieures, du pacte d'avril 2001.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

5.1.2 Informations sur le contrôle du capital

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conventions contenant des clauses portant sur au moins 0,5 % des actions ou des droits de vote et prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

En cas de changement de contrôle de Fromageries Bel, ses banques et investisseurs pourraient demander le remboursement de l'émission obligataire du 20 décembre 2012 (tranches de 20 et 140 millions d'euros), des avances consenties au titre du crédit renouvelable multidevises du 8 juin 2011 de 520 millions d'euros, et de son avenant d'extension en date du 5 mars 2014, des émissions de type Schuldschein réalisées en 2013 en dollars US et euros, de maturité trois à dix ans pour un équivalent de 241 millions d'euros et de quelques financements de certaines filiales non françaises pour un montant global de moins de 15 millions d'euros, augmentés des intérêts exigibles et de toutes autres sommes dues, et à la condition toutefois que la majorité des banquiers prêteurs sollicitent ce remboursement. Le changement de contrôle s'entend de l'hypothèse dans laquelle les actionnaires de référence de la Société cesseraient de détenir, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social et des droits de vote des Fromageries Bel.

Il n'existe pas d'autre accord qui soit modifié ou prenne fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les actionnaires familiaux sont représentés par Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur Général, également Président du Directoire d'Unibel, et par Monsieur Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration, membre du Directoire et Directeur général d'Unibel.

Unibel, société holding animatrice du Groupe, est administrateur de la Société. Monsieur Bruno Schoch, membre du Directoire d'Unibel, est Directeur Général Délégué de la Société.

Les mesures prises pour assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- le Conseil d'administration comporte une majorité de quatre administrateurs indépendants sur sept membres : Monsieur Thierry Billot, Madame Fatine Layt, Monsieur James Lightburn et Madame Nathalie Roos ;
- il a été mis en place une charte, sur le modèle de celle de l'IFA, que tous les administrateurs se sont engagés à respecter, qui définit les devoirs de l'administrateur ; notamment les administrateurs se doivent d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social ; ils doivent représenter l'ensemble des actionnaires ; ils ont le devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts ;
- les pouvoirs du Directeur général ont été limités (voir *supra* paragraphe 3.1.4 « 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 détaillées aux paragraphes 3.1 « Principes de gouvernance » et 3.2 « Rémunérations et avantages ».

5.1.3 Capital social

Situation au 31 décembre 2015

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2015 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 2015, il n'existe ni titres donnant accès au capital, ni actions non représentatives de capital social, ni options. Les informations sur les programmes en cours d'attribution gratuite d'actions sont détaillées *infra* au paragraphe 5.2.3 « Stock-option – actions de performance ».

Délégations et autorisations consenties par l'Assemblée générale au Conseil d'administration (en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce) en cours de validité ou terminées en cours d'exercice

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
12 mai 2015	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 2018	^(a)
14 mai 2014	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social	26 mois soit jusqu'au 13 juillet 2016	Néant

(a) En application de cette délégation, le Conseil d'administration du 29 juillet 2015 a adopté un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur des actions existantes. Sous réserve de la réalisation des conditions de présence et de performances, le Conseil a attribué 5 527 actions. Il pourrait donc sur le fondement de cette résolution encore attribuer 24 473 actions.

Historique du capital social au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (en euros)	Réserves	À l'issue de l'opération, nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/2011	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2015	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.

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital de la Société est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Assemblées générales – mode de convocation – conditions d'admission et conditions d'exercice du droit de vote

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, ainsi rédigés :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;
- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;

- il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;
- s'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier ;
- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

5.1.4 Droits de vote double

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 24 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisé et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

5.2 Bourse

Les Fromageries Bel ont été introduites à la Bourse de Paris le 11 décembre 1946.

6 872 335 actions Fromageries Bel sont aujourd'hui cotées au double fixing sur Euronext Paris, compartiment A. Les actions Fromageries Bel sont éligibles au SRD « long seulement » : compte tenu de la liquidité limitée du titre, la vente à découvert n'en est pas autorisée.

Code ISIN : FR 0000121857 — mnémonique : FBEL.

5.2.1 Évolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel

	(en 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 2009	134,90	78,02	129,00	57 816	6 036	104,40	2 654
Année 2010	159,94	114,04	152,50	39 650	5 293	133,49	2 711
Année 2011	177,00	138,99	174,90	30 371	4 817	158,61	2 654
Année 2012	192,88	170,00	181,10	24 993	4 585	183,46	2 511
Année 2013	300,00	180,00	271,01	27 210	6 985	256,71	2 983
Janvier 2014	290,00	268,50	285,00	727	205	281,32	3 239
Février 2014	290,00	281,00	285,00	524	148	282,67	3 284
Mars 2014	295,00	275,10	276,61	823	237	287,85	3 328
Avril 2014	308,00	277,05	295,00	1 913	550	287,64	3 399
Mai 2014	308,00	265,20	288,50	2 670	732	274,04	3 433
Juin 2014	290,01	277,00	286,00	68 806	19 268	280,03	3 465
Juillet 2014	300,00	275,60	280,20	834	239	286,50	3 348
Août 2014	284,00	270,00	273,20	739	205	277,08	3 252
Septembre 2014	295,00	270,01	290,00	1 769	506	285,86	3 373
Octobre 2014	314,00	290,02	300,00	603	185	306,20	3 148
Novembre 2014	310,00	291,60	296,03	309	94	302,88	3 259
Décembre 2014	300,00	286,00	292,00	856	251	292,71	3 275
Année 2014	314,00	265,20	292,00	80 573	22 618	280,71	3 316
Janvier 2015	300,00	285,00	297,00	13 698	4 000	292,32	3 381
Février 2015	309,70	288,01	300,00	577	171	296,58	3 673
Mars 2015	310,00	290,00	305,00	800	243	303,82	3 850
Avril 2015	309,00	296,05	296,24	783	237	303,28	3 978
Mai 2015	345,40	300,00	314,00	521	167	319,95	3 903
Juin 2015	325,00	300,00	321,00	2 100	646	307,39	3 802
Juillet 2015	320,00	303,15	320,00	663	207	311,48	3 818
Août 2015	345,00	315,01	334,50	715	241	337,75	3 759
Septembre 2015	347,00	326,20	344,95	1 138	384	337,00	3 488
Octobre 2015	374,40	344,95	372,00	752	274	364,64	3 624
Novembre 2015	439,00	370,00	418,00	2 829	1 139	402,59	3 770
Décembre 2015	440,00	420,00	436,90	1 571	681	433,75	3 612
Année 2015	440,00	285,00	436,90	26 147	8 390	334,19	3 721
Janvier 2016	440,00	405,00	435,00	1 550	671	431,35	3 369
Février 2016	450,00	412,80	450,00	797	343	435,17	3 247

Source : Euronext.

5.2.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés

Aucune opération de dirigeants et assimilés sur les actions de la Société n'a été enregistrée depuis début 2015 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		

5.2.3 Stock-options – actions de performance

Il n'existe aucun dispositif de stock-options en vigueur dans le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ou des exercices antérieurs.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007.

Les bénéficiaires de ce premier plan peuvent céder librement les actions attribuées dans ce cadre depuis avril 2011.

Depuis cette date, un plan a été mis en place chaque année. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2015.

Plans « AGA » Fromageries Bel

N° du plan	4	5	6	7	8	9
Date d'attribution	24/03/2010	12/05/2011	10/05/2012	29/08/2013	27/08/2014	29/07/2015
Date d'acquisition	24/03/2013	12/05/2013	10/05/2014	30/08/2015	29/08/2016	30/07/2017
Date de disponibilité	24/03/2015	12/05/2015	10/05/2016	30/08/2017	29/08/2018	30/07/2019
Nombre de titres attribués	12 010	7 243	7 234	5 130	5 447 ^(a)	5 527 ^(a)
Nombre de titres transférés	8 578	5 282	6 557	4 822	nc	nc
Nombre de bénéficiaires effectifs	69	76	84	84	100 ^(a)	110 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performances.

En 2015, le plan AGA n° 7 (2013) est arrivé en fin de période d'acquisition après deux ans. Sur la base d'une réalisation à 100 % des objectifs de ROCE (*Return On Capital Employed* ou rentabilité du capital investi) et d'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization* ou résultat avant intérêts, impôts, provisions et amortissements) mesurés sur deux exercices, la propriété de 4 822 actions existantes a été transférée à 84 bénéficiaires.

Le 29 juillet 2015, le Conseil d'administration a décidé du neuvième plan AGA. 5 527 actions existantes ont été attribuées à 110 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires le 30 juillet 2017 en fonction des performances obtenues sur les ROCE et EBITDA des exercices 2015 et 2016 et sous condition de présence. Avec ces actions, 11 092 unités de performance valorisées au prix moyen de l'action de février à juillet 2015 et soumises aux mêmes conditions de performance ont été attribuées pour un règlement en juillet 2017.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 1 960 actions.

Au 31 décembre 2015, 10 781 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être attribuées dans le cadre des huitième et neuvième plans

Au 31 décembre 2015, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Fromageries Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

5.2.4 Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif

Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 12 mai 2015 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 11 novembre 2016, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions, conformément aux dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du Règlement n° 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 14 mai 2014.

Au cours de l'exercice 2015, la société Fromageries Bel a acquis 788 actions propres au cours moyen de 328 euros pour un montant de 259 milliers d'euros.

4 822 actions ont été transférées aux bénéficiaires du septième plan d'attribution gratuite d'actions.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2015.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2015

Nombre d'actions autodétenues	86 912
% du capital en autodétention	1,26 %
Valeur au cours d'achat	21 110 milliers d'euros
Valeur comptable nette	21 110 milliers d'euros
Valeur nominale	130 milliers d'euros

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du jeudi 12 mai 2016

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du jeudi 12 mai 2016.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 29 février 2016

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 86 912, représentant 1,26 % 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	86 912
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	Néant
Annulation	Néant

La société Fromageries Bel n'utilise pas de produits dérivés, il n'y a donc aucune position ouverte à l'achat ou à la vente.

À la fin de l'année 2015, 10 781 actions étaient encore susceptibles d'être attribuées à des salariés du Groupe dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions en cours, sous réserve des conditions de performances et de présence. Ce chiffre est à comparer aux 86 912 actions autodétenues à la même date.

Nouveau programme de rachat d'actions

- Sous réserve de l'autorisation du programme par l'Assemblée générale du jeudi 12 mai 2016.
- 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 86 912 (soit 1,26 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 600 321 actions (soit 8,74 % du capital) sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 540 euros.
- Montant maximal du programme : 371 105 820 euros.

Modalités des rachats : les achats, cessions et transferts pourront être réalisés par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par opérations sur blocs de titres, étant précisé que la résolution proposée au vote des actionnaires ne limite pas la part du programme pouvant être réalisée par achat de blocs de titres. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.

● Objectifs :

- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2016 dans sa cinquième résolution à caractère extraordinaire ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'Autorité des marchés financiers, si un tel contrat venait à être mis en place.

- Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 12 mai 2016 soit jusqu'au 11 novembre 2017.

ASSEMBLÉE **GÉNÉRALE MIXTE** **DU 12 MAI 2016**

6

6.1	Ordre du jour	192
6.2	Texte des projets de résolutions	193

6.1 Ordre du jour

À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015
3. Affectation du résultat et fixation du dividende mis en distribution
4. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, et approbation de ces conventions
5. 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 et plafond
6. Renouvellement de Monsieur James LIGHTBURN en qualité d'administrateur
7. Renouvellement de Madame Fatine LAYT en qualité d'administrateur
8. Renouvellement du cabinet DELOITTE ET ASSOCIÉS aux fonctions de Commissaire aux comptes titulaire
9. Renouvellement du cabinet BEAS aux fonctions de Commissaire aux comptes suppléant
10. Renouvellement du cabinet GRANT THORNTON aux fonctions de Commissaire aux comptes titulaire
11. Renouvellement de la société I.G.E.C aux fonctions de Commissaire aux comptes suppléant
12. Ratification du transfert du siège social et de la modification corrélative de l'article 4 des statuts

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

13. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation et plafond
14. Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité de conservation
15. Mise en harmonie de l'article 21 des statuts
16. Pouvoirs pour les formalités

6.2 Texte des projets de résolutions

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Première résolution – Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, du Président du Conseil et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2015, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 116 143 509,74 euros.

L'Assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 338 743,62 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

Deuxième résolution – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration, du Président du Conseil et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015, approuve les comptes consolidés, tels qu'ils ont été présentés, se soldant par un bénéfice de 184 453 000 euros (part du Groupe).

Troisième résolution – Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende mis en distribution

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2015 suivante :

Origine

Report à nouveau antérieur	285 819 807,06 euros
Bénéfice de l'exercice	116 143 509,74 euros
Bénéfice distribuable	401 963 316,80 euros

Affectation du résultat

Distribution d'un dividende de 9 euros par action, soit un dividende maximum mis en distribution égal à	61 851 015 euros
Report à nouveau minimum après affectation	340 112 301,80 euros

BÉNÉFICE DISTRIBUABLE	401 963 316,80 EUROS
------------------------------	-----------------------------

L'Assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 9 euros, l'intégralité du montant ainsi distribué est éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du coupon interviendra le 18 mai 2016. Le paiement des dividendes sera effectué le 20 mai 2016.

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		
2012	42 952 093,75 euros ^(a) soit 6,25 euros par action	-		-
2013	42 952 093,75 euros ^(a) soit 6,25 euros par action	-		-
2014	42 952 093,75 euros ^(a) soit 6,25 euros par action	-		-

(a) Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

Quatrième résolution – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation de la convention nouvelle

Statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés qui lui a été présenté, l'Assemblée générale approuve la convention nouvelle qui y est mentionnée ainsi que les termes de ce rapport.

Cinquième résolution – 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 12 mai 2015 dans sa septième 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 ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 540 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 371 105 820 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.

Sixième résolution – Renouvellement de Monsieur James Lightburn en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, après avoir constaté que le mandat de Monsieur James Lightburn arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler Monsieur James Lightburn en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution – Renouvellement de Madame Fatine Layt en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale après avoir constaté que le mandat de Madame Fatine Layt arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée décide de renouveler Madame Fatine Layt en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution – Renouvellement du cabinet Deloitte & Associés aux fonctions de Commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler le mandat du cabinet Deloitte & Associés, 185 avenue Charles de Gaulle, 92200 Neuilly sur Seine en qualité de Commissaires aux comptes titulaire pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires à tenir dans l'année 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Neuvième résolution – Renouvellement du cabinet BEAS aux fonctions de Commissaire aux comptes suppléant

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler le mandat du cabinet BEAS, 7/9 villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine en qualité de Commissaires aux comptes suppléant pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires à tenir dans l'année 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Dixième résolution – Renouvellement du cabinet Grant Thornton aux fonctions de Commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler le mandat du cabinet Grant Thornton, 100 rue de Courcelles, 75017 Paris en qualité de Commissaires aux comptes titulaire pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires à tenir dans l'année 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Onzième résolution – Renouvellement de la société IGEC aux fonctions de Commissaire aux comptes suppléant

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler le mandat du cabinet I.G.E.C., 3 rue Leon Jost, 75017 Paris en qualité de Commissaires aux comptes suppléant pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires à tenir dans l'année 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Douzième résolution – Ratification du transfert de siège social et de la modification corrélative de l'article 4 des Statuts

L'Assemblée générale décide de ratifier expressément, conformément à l'article L. 225-36 du Code de commerce :

1. le transfert de siège social de la Société du 16, boulevard Malesherbes – 75008 Paris au 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes, à compter du 12 novembre 2015, ainsi que,
2. la modification de l'article 4 des statuts, désormais libellé comme suit :

« Article 4 – Siège social

Le Siège social est fixé au 2 Allée de Longchamp – 92150 Suresnes. »

Décidés par le Conseil d'administration du 12 novembre 2015.

Le reste de l'article 4 des statuts demeure inchangé.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Treizième résolution – Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation et plafond

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

1. donne au Conseil d'administration l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la Société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
2. fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;
3. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir toutes les formalités requises.

Quatorzième résolution – Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité de conservation

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, au profit :

- des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ; et/ou
- des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Le nombre total d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 30 000 actions de la Société de 1,50 euro de valeur nominale.

L'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à 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 de conservation ne puisse être inférieure à deux ans.

Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration à l'effet de :

- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- le cas échéant :
 - constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer,
 - décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles attribuées gratuitement,
 - procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution,
 - déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires, des opérations modifiant le capital ou susceptibles d'affecter la valeur des actions attribuées et réalisées pendant la période d'acquisition et, en conséquence, modifier ou ajuster, si nécessaire, le nombre des actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires,
 - prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation, le cas échéant, exigée des bénéficiaires, et
 - généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

La présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises par incorporation de réserves, primes et bénéfices.

Elle est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Quinzième résolution – Mise en harmonie de l'article 21 des statuts

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- de mettre en harmonie les statuts avec les dispositions de l'article R225-85 du Code de commerce par telles que modifiées par le décret n°2014-1466 du 8 décembre 2014,
- de modifier en conséquence et comme suit l'alinéa 2 de l'article 21 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

« S'agissant des titres au porteur, l'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier. »

Seizième résolution – Pouvoirs pour 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

7

7.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	200
7.2	Renseignements concernant la Société	201
7.3	Renseignements sur les filiales et participations	202
7.4	Contrats importants	204
7.5	Documents accessibles au public	204
7.6	Tables de concordances	205
7.6.1	Table de concordance avec l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	205
7.6.2	Table de concordance avec le Rapport financier annuel	208
7.6.3	Table de concordance avec le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale annuelle	209
7.6.4	Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	211

7.1 Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel

Nom et fonction

Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur Général de Fromageries Bel.

Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion inclus dans le présent document de référence aux chapitres et paragraphes indiqués dans les tables de concordance figurant au chapitre 7, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce document.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de Rapports des contrôleurs légaux qui sont publiés à la suite de ces informations aux paragraphes 4.5.1 et 4.5.2.

Fait à Paris, le 1^{er} avril 2016

Le Président-Directeur Général

Monsieur Antoine Fiévet

7.2 Renseignements concernant la Société

Dénomination sociale, nom commercial et sigle

Fromageries Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention :
La vache qui rit.

Sigle : F.B.S.A.

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 542 088 067 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 ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;

- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemple la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.

Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étude et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant.

Condition, fixation et répartition des bénéfices

(Extrait des statuts — article 26)

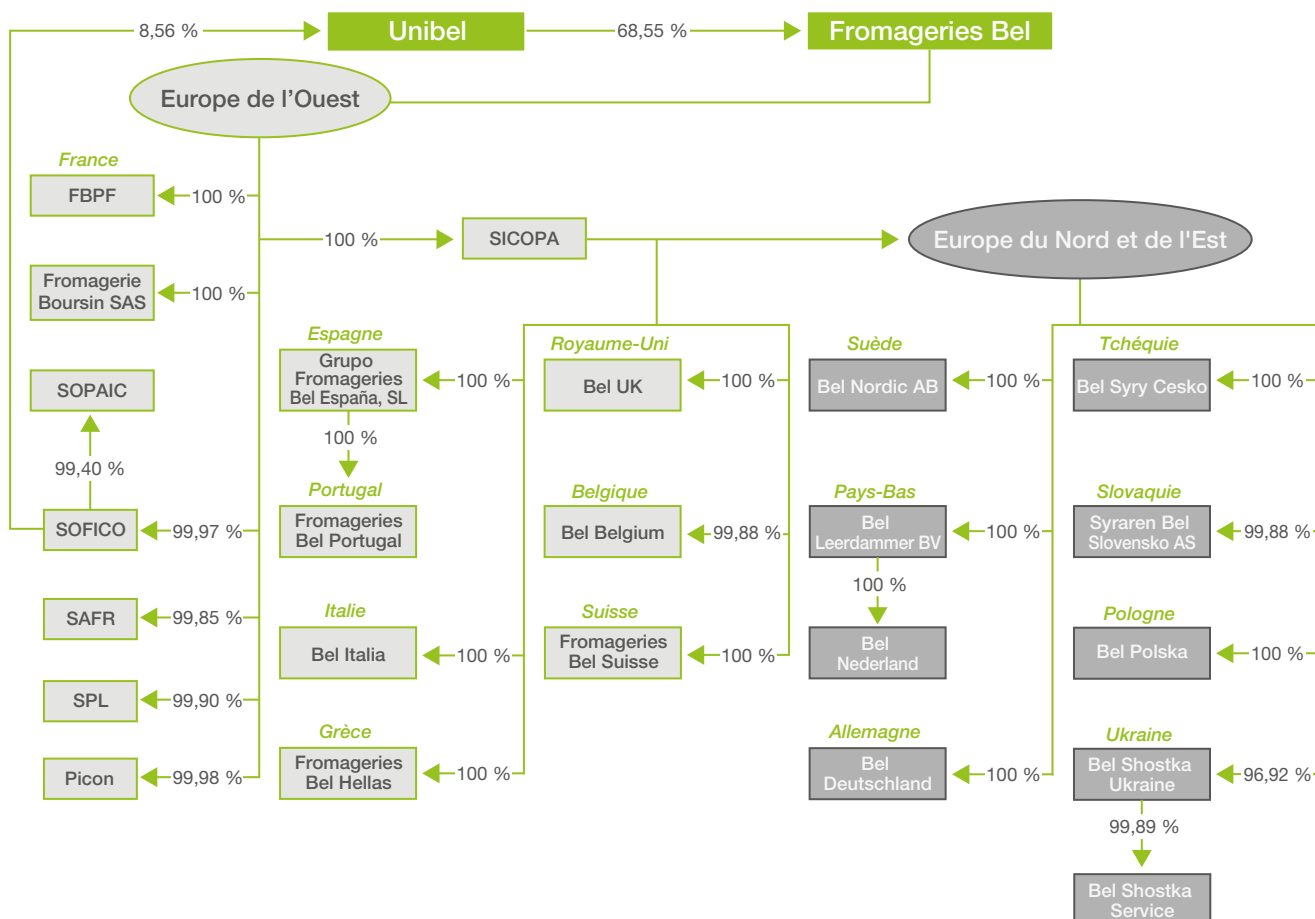
Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'Assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et/ou en actions.

L'Assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

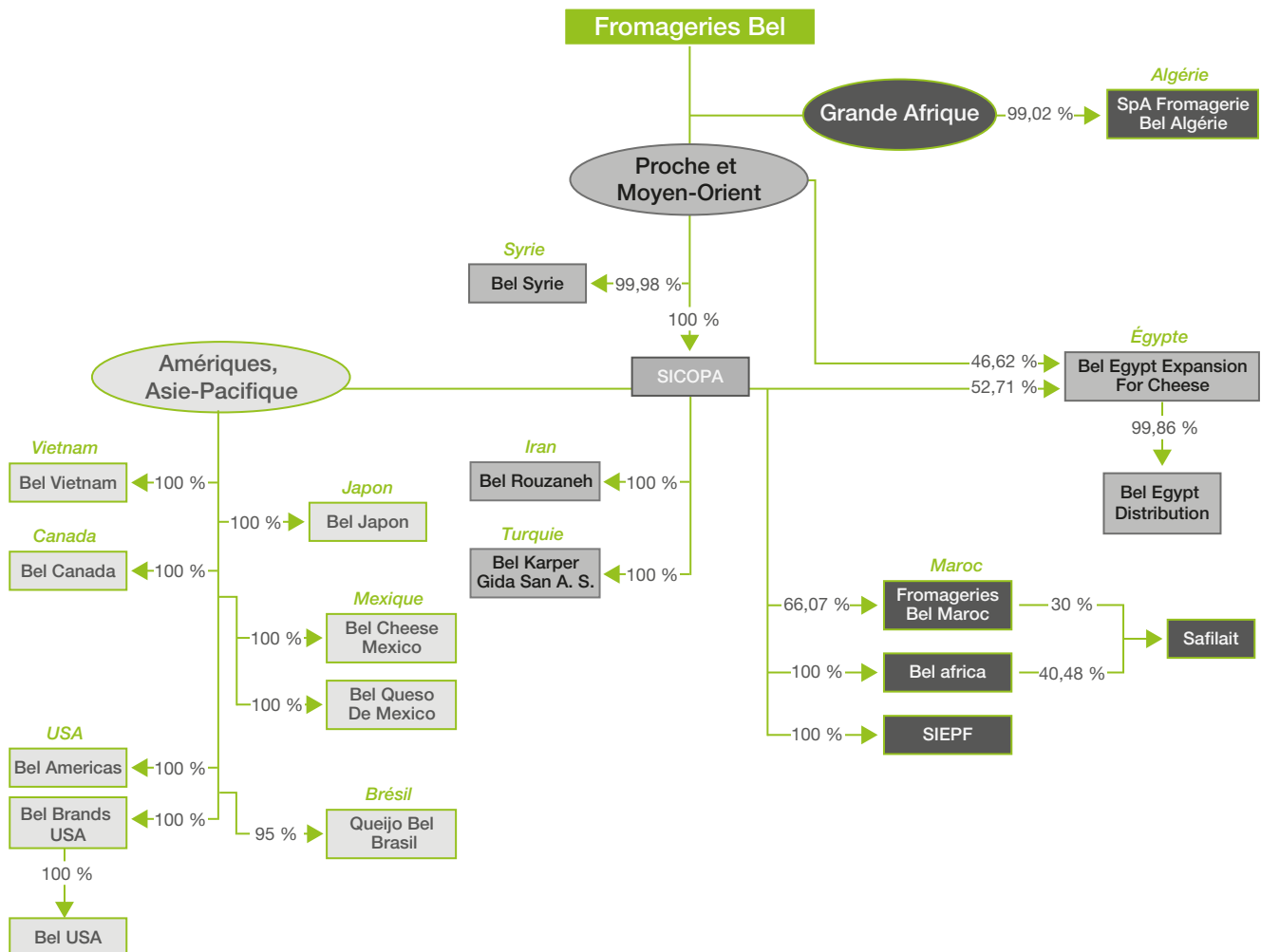
7.3 Renseignements sur les filiales et participations

Europe



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détention supérieurs à 2 %. Les pourcentages de contrôle et d'intérêts totaux du Groupe dans chaque filiale figurent à la Note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, publiée au paragraphe 4.5.1.

Reste du monde



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détention supérieurs à 2 %.

7.4 Contrats importants

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de l'entité concernée à la date d'exercice de l'option.

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 4.4.2 « Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe » du présent document de référence concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2015.

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Fromageries Bel sont données au paragraphe 3.5.2 « Parties liées ».

7.5 Documents accessibles au public

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site internet *corporate* www.groupe.bel.com, 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.

7.6 Tables de concordances

7.6.1 Table de concordance avec l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004

Cette table de concordance reprend les rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen n° 809/2004 et renvoie aux paragraphes du document de référence qui mentionnent les informations correspondantes.

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
1	Personnes responsables	7.1
1.1	Personnes responsables des informations	7.1
1.2	Attestation du responsable du document de référence	7.1
2	Contrôleurs légaux des comptes	4.5.3
2.1	Coordonnées	4.5.3
2.2	Changements éventuels	4.5.3
3	Informations financières sélectionnées	1
3.1	Informations financières historiques	1
3.2	Informations financières intermédiaires	Non applicable
4	Facteurs de risques	1.6
5	Informations concernant l'émetteur	1, 7.2
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1.3
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	7.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	7.2
5.1.3	Date de création et durée	7.2
5.1.4	Siège social et forme juridique, législation applicable	7.2
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.1.3
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 service importants lancés sur le marché	1.3
6.2	Principaux marchés	1.3
6.3	Événements exceptionnels	1.3
6.4	Dépendance	1.6
6.5	Position concurrentielle	1.1.7
7	Organigramme	7.3
7.1	Description sommaire du Groupe	1.1
7.2	Liste des filiales importantes	4.5.1 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	2.7

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
9	Examen de la situation financière et du résultat	4.3
9.1	Situation financière	4.3.1
9.2	Résultat d'exploitation	4.3.2
9.2.1	Facteurs importants	4.3.2
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires ou des produits nets	4.3.2
9.2.3	Influences extérieures	4.3.2
10	Trésorerie et capitaux	4.4
10.1	Informations sur les capitaux	4.4.1
10.2	Flux de trésorerie	4.4.2
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	4.4.3
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	4.4.4
10.5	Sources de financement attendues	4.4.5
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
14	Organes d'administration, de direction et Direction générale	3
14.1	Informations concernant les mandataires sociaux	3.1.2
14.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration, direction et de la Direction générale	3.1.3
15	Rémunération et avantages	3.2
15.1	Rémunérations versées	3.2.1 et 3.2.2
15.2	Provision pour retraites ou autres	3.2.3
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	3
16.1	Date d'expiration des mandats	3.1.2 et 3.1.4
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction	3.1.3
16.3	Informations sur les Comités	3.1.4
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1
17	Salariés	2.5
17.1	Nombre de salariés	2.5.1
17.2	Participations et stock-options	3.2.2 et 5.2.3
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	5.2.3
18	Principaux actionnaires	5.1
18.1	Actionnariat de la Société	5.1.1
18.2	Droits de vote	5.1.4
18.3	Contrôle de la Société	5.1.2
18.4	Changement de contrôle	5.1.1, 5.1.2 et 5.2.2
19	Opérations avec des apparentés	3.5 et Note 8.2 du paragraphe 4.5.1

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	4
20.1	Informations financières historiques	4.1
20.2	Informations financières pro forma	4.2
20.3	États financiers (comptes annuels et comptes consolidés)	4.5
20.4	Vérifications des informations historiques annuelles	4.6.1
20.5	Date des dernières informations financières	4.7
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	4.8
20.7	Politique de distribution des dividendes	4.9
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.10
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	4.11
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	5.1.3 et 5.2.4
21.2	Actes constitutifs et statuts	3.1.2, 5.1.3, 5.1.4 et 7.2
22	Contrats importants	7.4
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	7.5
25	Informations sur les participations	7.3

7.6.2 Table de concordance avec le Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
RAPPORT FINANCIER ANNUEL		
1	Comptes annuels	4.5.2
2	Comptes consolidés	4.5.1
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	4.3.2
	• Analyse de la situation financière	4.3.1
	• Indicateurs sociaux	2.5
	• Principaux risques et incertitudes	1.6
	• Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital	5.1.3
	3.2 Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
	• Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5
	3.3 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	• Rachats par la Société de ses propres actions	5.2.4
4	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	7.1
5	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	4.5.1 et 4.5.2
AUTRES DOCUMENTS INCLUS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE		
6	Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	4.5.3
7	Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne	
	• Composition du Conseil	3.1.2. et 3.1.3
	• Gouvernement d'entreprise	3.1
	• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	3.3
	• Participation aux Assemblées générales	5.1.3
	• Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.2
	• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5
8	Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président	3.4
9	Descriptif du programme de rachat d'actions	5.2.4

7.6.3 Table de concordance avec le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale annuelle

Le présent document de référence constitue le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale : l'annexe ci-dessous renvoie le lecteur plus précisément aux éléments requis par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice	1.1, 1.3 et 4.5.2
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.3, 4.3 et 4.5.2
Progrès réalisés et difficultés rencontrées	1.3
Indicateurs de performance de nature non financière	2
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture	4.5.2 Note 31
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4 et 4.6.2
Activités des filiales	1.3
Prises de participation ou de contrôle significatifs	4.5.2
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	7.3
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement éventuel pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	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	4.6.2
Mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux	3.1.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	4.5.1 Note 4.15
Description des principaux risques et incertitudes	1.6
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	1.6.4 et 4.5.1 Note 4.15 et 4.5.2 Note 1.10
Renseignements relatifs à la répartition au capital social	5.1
Autocontrôle	5.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	5.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	5.2.2
Tableau sur les délégations en matière d'augmentation de capital	5.1.3
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	5.2.4
Informations prévues à l'article L. 224-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	5
Charges non déductibles fiscalement	4.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.9
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	3.2
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.2.1 et 3.1.3
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	4.5.2

Elle renvoie également aux paragraphes contenant les éléments du Rapport de gestion du Groupe tels que prévus par les articles L. 233-26 et L. 225-100-2 du Code de commerce.

Rapport de gestion Groupe	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Situation et activité au cours de l'exercice	1.1, 1.3 et 4.5.2
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	4.5.1 Note 9
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4, 1.1.6 et 4.6.2
Indication sur l'utilisation des instruments financiers	4.5.2 Note 1.10 et 4.5.1 Note 4.15
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1 et 4.3
Description des principaux risques et incertitudes	1.3 et 1.6

7.6.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Le chapitre 2 répond aux exigences du décret d'application de l'article 225 de la loi du 10 juillet 2010, dite « Grenelle II » (articles L. 225-102, R. 225-105-1, R. 225-105-2 du Code de commerce).

Informations sociales		Paragraphe(s) du document de référence	
a) Emploi	L'effectif total	2.5.1	Bel employeur : chiffres clés
	La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.5.1	Bel employeur : chiffres clés
		2.5.4	Égalité des chances
	Les embauches et les licenciements	2.5.1	Bel employeur : chiffres clés
	Les rémunérations et leurs évolutions	1	Présentation du Groupe et de ses activités (chiffres clés – partage de la valeur créée)
		2.5.6	Rémunération
b) Organisation du travail	L'organisation du temps de travail	2.5.3	Santé-sécurité et bien-être au travail
	L'absentéisme	2.5.3	Santé-sécurité et bien-être au travail
c) Relations sociales	L'organisation du dialogue social : règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.5.7	Relations sociales
	Le bilan des accords collectifs	2.5.7	Relations sociales (bilan des accords collectifs de l'année)
d) Santé et sécurité	Les conditions de santé et de sécurité	2.5.3	Santé-sécurité et bien-être au travail
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2.5.7	Relations sociales (bilan des accords collectifs de l'année)
		2.5.3	Santé-sécurité et bien-être au travail (pénibilité et maladies professionnelles)
	Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et la comptabilisation des maladies professionnelles	2.5.3	Santé-sécurité et bien-être au travail (suivi des accidents)
e) Formation	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.5.5	Formation
	Le nombre total d'heures de formation		
f) Égalité de traitement	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.5.4	Égalité des chances (hommes-femmes)
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.5.4	Égalité des chances (handicap)
		2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
	La politique de lutte contre les discriminations	2.5.4	Égalité des chances

Informations sociales		Paragraphe(s) du document de référence	
g) Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et normes de travail
		2.5.7	Relations sociales
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et normes de travail
		2.2.7	Respect du droit des enfants
		2.5.4	Égalité des chances
		2.5.5	Formation (polyvalence et mobilité)
	Élimination du travail forcé et obligatoire	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et des normes de travail
		2.2.7	Respect du droit des enfants
	Abolition effective du travail des enfants	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et des normes de travail
		2.2.7	Respect du droit des enfants

Informations environnementales	Paragraphe(s) du document de référence
a) Politique générale en matière environnementale	2.2.1 La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance (le Comité d'investissement)
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.2.3 Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
	2.2.3 Conduite éthique des activités (Charte des achats responsables)
	2.2.6 Respect de l'environnement
	2.6.1 Favoriser le développement d'une filière laitière durable
	2.7.1 Politique générale en matière environnementale
Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	2.5.5 Formation
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.7.1 Politique générale en matière environnementale
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	1.5.2 Investissements
	2.7.2 Utilisation durable de l'eau
b) Pollution et gestion des déchets	2.7.2 Utilisation durable de l'eau
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre
	2.2.6 Respect de l'environnement (lutte contre la déforestation)
	2.3.3 Les portions individuelles
	2.4 Accompagner les consommateurs
	2.7.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2.6.2 Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
c) Utilisation durable des ressources	2.7.2 Utilisation durable de l'eau
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.7.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.2.6 Respect de l'environnement (utilisation des sols)
L'utilisation des sols	2.6.1 Favoriser le développement d'une filière laitière durable
d) Changement climatique	2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre
Les rejets de gaz à effet de serre (GES)	2.6.1 Favoriser le développement d'une filière durable
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.5.2 Utilisation durable de l'eau
	2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre
e) Protection de la biodiversité	2.6.1 Favoriser le développement d'une filière laitière durable

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable		Paragraphe(s) du document de référence	
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	En matière d'emploi et de développement régional	1	Présentation du Groupe et de ses activités (chiffres clés – partage de la valeur créée)
		2.6.1	Favoriser le développement d'une filière laitière durable
		2.6.2	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
	Sur les populations riveraines ou locales	2.6.2	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	2.1.2	Une cartographie des enjeux du Groupe
		2.2.2	Des relations de confiance avec ses parties prenantes
		2.4.1	Apporter les informations recherchées par les consommateurs
		2.5.7	Relations sociales
		2.6.1	Favoriser le développement d'une filière laitière durable
	Les actions de partenariat ou de mécénat	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
		2.2.7	Respect du droit des enfants
		2.6.3	La Fondation Bel
c) Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
	L'importance de la sous-traitance et la responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
	Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.5	Lutte contre la corruption
	Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et des normes de travail
		2.3.1	Qualité et sécurité alimentaire
		2.3.2	Qualité nutritionnelle
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.6.2	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation

(1) Le Groupe considère que l'indicateur du salaire moyen par salarié n'est pas représentatif de sa politique salariale. En effet, les fluctuations peuvent être le seul résultat d'une évolution géographique des effectifs.

(2) Le Groupe a fait le choix de suivre l'absentéisme maladie comme indicateur de performance de la politique « People First ». En effet, il fait en sorte que les conditions de travail ne deviennent pas un facteur d'absentéisme.



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