

Document de Référence

incluant le Rapport financier annuel

2013

Fromageries Bel



Du sourire à partager

Sommaire

1	Présentation du Groupe et de ses activités	3	4	Informations financières et comptables	147
1.1	Présentation du Groupe	6	4.1	Informations financières historiques	148
1.2	Tendances du marché	10	4.2	Informations financières pro forma	148
1.3	Marchés et activités en 2013	10	4.3	Examen de la situation financière et du résultat	148
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2014	13	4.4	Trésorerie et capitaux	150
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	13	4.5	États financiers	152
1.6	Facteurs de risques et politique d'assurance	15	4.6	Vérification des informations financières annuelles	235
2	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	23	4.7	Date des dernières informations financières	236
2.1	La démarche RSE du Groupe Bel	24	4.8	Informations financières intermédiaires et autres	236
2.2	La RSE au cœur des activités du Groupe	32	4.9	Politique de distribution de dividendes	236
2.3	Partenariats et Société	38	4.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	237
2.4	Empreinte environnementale	49	4.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	237
2.5	Nutrition et produits responsables	64	5	Actionnariat et Bourse	239
2.6	Communication et consommation responsables	80	5.1	Actionnariat et capital	240
2.7	Employeur engagé	85	5.2	Bourse	245
2.8	Note méthodologique	105	6	Assemblée générale mixte	249
2.9	Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	107	6.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale du 14 mai 2014	250
3	Gouvernement d'entreprise	111	6.2	Présentation des résolutions par le Conseil d'administration	251
3.1	Principes de gouvernance	112	6.3	Biographies et informations sur les candidats aux fonctions d'administrateur	254
3.2	Rémunérations et avantages	131	6.4	Projets de résolutions	256
3.3	Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne	137	7	Informations complémentaires	263
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	143	7.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	264
3.5	Opérations avec des apparentés	144	7.2	Renseignements concernant la Société	265
			7.3	Renseignements sur les filiales et participations	266
			7.4	Contrats importants	268
			7.5	Documents accessibles au public	268
			7.6	Tables de concordances	269

Fromageries Bel

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

Document de Référence 2013

incluant le Rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2014, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

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

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

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





Présentation du Groupe et de ses activités

1

1.1	Présentation du Groupe	6
1.1.1	Une mission qui traduit l'esprit et l'ambition du Groupe Bel	6
1.1.2	Historique	6
1.1.3	Profil et activités du Groupe	7
1.1.4	Stratégie	7
1.1.5	Parties prenantes externes aux activités du Groupe	8
1.1.6	Protection industrielle	9
1.1.7	Position concurrentielle	9
1.2	Tendances du marché	10
1.3	Marchés et activités en 2013	10
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2014	13
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	13
1.5.1	Dispositif industriel	13
1.5.2	Investissements	14
1.6	Facteurs de risques et politique d'assurance	15
1.6.1	Risques inhérents à l'activité	15
1.6.2	Risques industriels et liés à l'environnement	19
1.6.3	Risques liés aux systèmes d'information	19
1.6.4	Risques financiers	20
1.6.5	Risques juridiques	21
1.6.7	Assurances et couvertures des risques du Groupe	22

La mission de Bel

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

Chiffres clés

Près de **11 000** collaborateurs — **27** sites de production* — **33** pays d'implantation

Plus de **16 milliards** de portions de fromage commercialisées dans **120** pays par **5 800** distributeurs

5 marques cœur qui réalisent **70 %** du chiffre d'affaires

4 marques — La Vache qui rit, Mini Babybel, Leerdammer, Kiri classées parmi les **12** premières marques de fromage mondiales**

Plus de **400 000** tonnes de fromage produites

1 500 millions de litres de lait collectés auprès de **3 300** producteurs laitiers

403 fournisseurs (hors achat lait) évalués depuis 2009 sur leur performance environnementale

12 des 27 sites de production certifiés ISO 14001

82 % des produits fabriqués dans des sites certifiés selon les standards de la Global Food Safety Initiative

2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont plus de **57 %** générés par les ventes de fromages en portion individuelle

234 millions d'euros de marge opérationnelle, soit **8,6 %** du chiffre d'affaires

Plus de **100** projets en faveur de l'enfance soutenus par la Fondation Bel depuis sa création en 2008

* En activité. ** Étude Zénith International - Source Bel Global Cheese 2012.

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



Europe de l'Ouest
1 073 M€
40 %



Europe du Nord et de l'Est
597 M€
22 %



Amériques, Asie-Pacifique
417 M€
15 %



Proche et Moyen-Orient
361 M€
13 %



Grande Afrique
272 M€
10 %



5 marques cœur



Plus de 25 marques internationales et locales

Informations financières sélectionnées

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	2720	2 649	2 527
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	234	211	171
Dont : résultat des activités courantes	241	238	185
autres charges et produits opérationnels	(6)	(27)	(14)
MARGE OPÉRATIONNELLE (en % du chiffre d'affaires)	8,6%	8,0%	6,7%
RÉSULTAT NET	131	130	97
Dont : part du Groupe	126	128	96
part des minoritaires	5	2	1
dilué par action (en euros)	18,44	18,73	14,01
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	1 266	1 214	1 239
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 198	1 139	1 029
capitaux propres des minoritaires	14	11	16
dette financière nette	54	64	194
Flux de trésorerie :			
Résultant de l'activité opérationnelle	234	272	182
Résultant des investissements	(145)	(79)	(73)
Résultant des opérations de financement	(32)	110	(112)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	57	303	(3)

1.1 Présentation du Groupe

1.1.1 Une mission qui traduit l'esprit et l'ambition du Groupe Bel

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

Le développement du Groupe est fondé sur la conviction que les bienfaits du lait doivent être partagés avec le plus grand nombre. La portion La Vache qui rit est assez emblématique de cette mission. Elle a, au fil des décennies, accompagné l'éducation alimentaire de plusieurs générations d'enfants, toujours en suscitant le sourire et la bonne humeur. Elle participe à l'apport de nutriments essentiels à la croissance dans des zones géographiques variées, et a adapté sa composition à la diversité des attentes gustatives et des besoins nutritionnels des populations qui la consomment dans plus de 120 pays.

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

Entreprise exigeante, toujours à la recherche de la performance, Bel fait confiance à ses équipes, les valorise et encourage l'esprit entrepreneurial de ses collaborateurs, qui portent les valeurs du Groupe sur les cinq continents.

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

1.1.2 Historique

Naissance au cœur du Jura

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

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

Plus qu'une marque de fromage

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

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

Fromager et publicitaire

En plus d'être fromager, Léon Bel est aussi un pionnier dans l'art de communiquer. Dès 1923, à une époque où la réclame semblait suffire à promouvoir un produit, La Vache qui rit descend dans

la rue avec des affiches publicitaires à l'humour omniprésent et tisse une relation affective avec les consommateurs grâce à une présence originale sur les objets de la vie courante. Dès 1950, elle s'invite dans les foyers grâce à des films et messages publicitaires à la télévision, à la radio et au cinéma avant de rassembler sur Internet une communauté de fans qui cherchent inlassablement à savoir pourquoi La Vache qui rit... rit.

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

Depuis 90 ans, elle fait partie de l'univers alimentaire mais aussi « culturel » des Français. Comme tout produit prestigieux, La Vache qui rit doit faire face aux très nombreuses imitations et contrefaçons que son succès a suscitées.

Développement et expansion des Fromageries Bel

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

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

En 1937, Robert Fiévet, gendre de Léon Bel, est nommé Directeur général de Fromageries Bel. Il en deviendra Président au décès de celui-ci en 1957, et conduira jusqu'en 1996 le développement national et international de Bel, marquant profondément son histoire en lui imprimant notamment ses valeurs fondamentales : l'éthique, l'innovation, l'enthousiasme, la compétence et la cohésion.

Ces valeurs se concrétisent en particulier dans l'engagement du Groupe en matière de qualité, nutrition, sécurité alimentaire et du respect de l'environnement (pour plus d'informations, voir chapitre 2 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Essor international et croissance externe

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

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

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

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

- le développement de nouveaux produits, sous les marques internationales historiques du Groupe et sous des marques nationales spécifiques ;
- l'expansion géographique, avec la création de filiales de commercialisation à travers le monde puis l'implantation de centres de production au plus près des lieux de consommation. En 2012, le Groupe démarre la construction d'une usine de production de Mini Babybel aux États-Unis, qui sera opérationnelle en 2014 ;
- la croissance externe, avec l'acquisition au fil du temps de nombreuses fromageries à travers le monde. Ainsi Bel a acquis, entre autres, les sociétés du Groupe néerlandais Leerdammer en 2002 et les activités relatives à la marque Boursin en janvier 2008. En 2013, l'acquisition de la marque espagnole « Tranchettes » positionne La Vache qui rit en leader du fromage fondu en Espagne.

1.1.3 Profil et activités du Groupe

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

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

Les Fromageries Bel, avec un portefeuille de plus de 25 marques internationales et locales, s'adaptent à la diversité des modes de consommation dans le monde et sont commercialisés dans plus de 120 pays.

L'engagement de près de 11 000 collaborateurs, répartis dans une trentaine de filiales et 27 sites de production, contribue à la stratégie de croissance du Groupe qui conjugue vision à long terme, performance durable et croissance à l'international.

1.1.4 Stratégie

Bel déploie un plan stratégique qui vise à atteindre un chiffre d'affaires proche de trois milliards d'euros à horizon 2015.

Sa stratégie de croissance est axée sur le développement des marques cœur, l'innovation et l'engagement des équipes : trois leviers qui ont permis au Groupe de se hisser à la 3^e place mondiale des fromages de marque (Source : Bel Global Cheese 2012, Étude Zénith International).

Le déploiement géographique des marques cœur

Les cinq marques cœur du Groupe Bel ont un positionnement distinct mais sont animées par des valeurs communes : une certaine impertinence et une consommation qui associe plaisir sain et bonne humeur.

Les marques du Groupe conservent un potentiel de développement important, que ce soit sur les marchés où elles sont d'ores et déjà implantées ou sur de nouveaux territoires.

Pour activer sa politique de croissance des marques cœur, le Groupe Bel s'appuie sur ses fondamentaux :

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

Le Groupe est implanté notamment dans des régions où le potentiel de développement reste fort, mais sa stratégie de croissance passe également par une volonté de conquérir de nouveaux marchés. Son organisation en cinq zones géographiques permet d'exploiter au mieux le potentiel de ses différents territoires. Cette conquête de nouveaux territoires en lien avec la mission de l'entreprise lance de nouveaux défis au Groupe Bel, conscient que ses produits ne sont aujourd'hui pas accessibles à toutes les populations.

L'innovation

L'esprit d'innovation au cœur du développement des marques Bel est une valeur fondamentale du Groupe. Le Groupe Bel œuvre chaque jour pour créer les conditions pour que l'innovation 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 valorise l'anticipation, la créativité, la prise de risques et l'esprit d'entreprendre.

L'innovation au sein du Groupe Bel est protéiforme :

- **l'élargissement des gammes** : le Groupe Bel se positionne sur les trois secteurs en croissance du fromage, *spread – snack – slice* (à tartiner – snacks – tranches). L'enrichissement de l'offre Bel sur ces segments est une priorité ;
- **la rénovation des recettes**, pour conserver la préférence des consommateurs, qu'il s'agisse de nouvelles saveurs, de nouveaux usages ou de l'amélioration des profils nutritionnels des produits ;
- enfin, les équipes du Groupe travaillent sur **le développement de nouveaux produits**.

L'esprit d'innovation est ancré dans les gènes du Groupe Bel. Cette capacité à innover est à l'origine des grandes marques et des produits phares du Groupe, tels La Vache qui rit, Apéricube, Babybel ou Kiri. Les marques Leerdammer ou Boursin, plus récemment acquises, incarnent elles aussi cet esprit d'innovation.

En matière d'organisation, l'innovation est pilotée principalement par deux structures :

- le marketing au sein duquel les équipes s'attachent à comprendre les besoins fondamentaux des consommateurs et des clients et à anticiper leur évolution sur les principaux marchés du Groupe Bel. L'excellence dans le domaine du *consumer insight* est un facteur de succès essentiel et s'appuie sur des outils innovants tels que la métrologie sensorielle, la

sociologie ou la psychologie dans sa compréhension des marchés et des consommateurs ;

- la recherche et développement (R&D) : cette structure dispose de compétences techniques larges dans les domaines des technologies fromagères et des sciences fondamentales appliquées (génie alimentaire, microbiologie, physico-chimie, etc.), se traduisant par la mise au point de nouvelles technologies, brevetables le cas échéant, et donnant au Groupe une avance durable dans ses métiers cœur. Plus d'une centaine de chercheurs ingénieurs et techniciens travaillent dans trois centres de R&D, dont l'action est relayée localement par de nombreux collaborateurs dans les usines et les filiales. Le Groupe Bel collabore également avec des universités, des organismes de recherche publics spécialisés et des fournisseurs sélectionnés.

Le Groupe Bel consacre près de 1 % de son chiffre d'affaires à ses activités R&D.

Mais tous ces efforts faits en interne ne sont pas suffisants s'ils ne s'accompagnent pas d'une réelle prise en compte des changements structurels intervenant dans son environnement.

Le Groupe Bel a donc choisi d'orienter sa politique de création de nouveaux produits en répondant de façon simple, pragmatique, évidente, aux besoins de ses consommateurs et de ses clients.

En complément de toutes les innovations visibles par le consommateur, et relayées par la distribution, s'ajoutent celles qui, touchant aux procédés de fabrication, permettent au Groupe Bel de garder un temps d'avance sur sa concurrence.

L'engagement de ses collaborateurs

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

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

1.1.5 Parties prenantes externes aux activités du Groupe

Clients, Distributeurs

Dans tous les pays où il est présent, le Groupe Bel recherche une diffusion et une présence optimales de ses produits à travers l'ensemble des canaux de distribution disponibles. La politique commerciale menée est adaptée à chaque pays, afin de répondre efficacement aux besoins de chacun des marchés et à la position de la concurrence. Toutefois, cette politique n'exclut pas une coordination entre plusieurs pays. Cette coordination est assurée par une direction fonctionnelle transverse : la Direction

des stratégies commerciales. Cette direction négocie des accords internationaux avec les clients distributeurs implantés dans plusieurs pays afin de compléter ceux négociés au niveau national.

L'organisation commerciale des zones repose pour une bonne part sur les filiales du Groupe Bel. Ces filiales sont animées et coordonnées par la Direction de zone au niveau du Groupe Bel. L'activité dans une zone géographique peut être développée à la fois au travers de filiales, ou par le biais d'importateurs ou de distributeurs avec lesquels le Groupe Bel a construit des relations

de confiance depuis longtemps. Des structures spécifiques dédiées à l'animation et au suivi de l'activité des importateurs et/ou distributeurs de Bel sont en place ce qui permet au Groupe, même lorsqu'il n'a pas de filiale dans un pays donné, de suivre le marché au plus près du point de vue tant marketing que commercial. La distribution des produits du Groupe Bel se fait également dans les collectivités, restaurants ou points de consommation servis par des grossistes spécialisés dans le canal « Food service ». Ces clients sont suivis par une organisation commerciale spécifique, qui a depuis longtemps développé un savoir-faire permettant aux marques du Groupe Bel d'être ainsi présentes « hors du foyer ».

Fournisseurs industriels

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

- aux matières premières alimentaires, notamment le lait, la poudre de lait, les matières grasses, les fromages de première transformation et les ingrédients.

Le lait et les produits laitiers (fromages, beurre et poudres) constituent, en valeur, la principale matière première achetée par le Groupe Bel. Des contrats sont signés avec des producteurs ou des coopératives pour la fourniture du lait dans les pays où le Groupe Bel fabrique des fromages à partir de lait liquide (États-Unis, France, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Slovaquie et Ukraine). Les fromages fondus sont fabriqués essentiellement à partir de fromage, de beurre et de poudre de lait ;

- aux matières nécessaires à l'emballage des produits finis, l'emballage primaire (aluminium, plastique, papier) et l'emballage secondaire (carton à emboutir, carton ondulé).

Les achats d'emballages sont réalisés de façon centralisée pour les familles stratégiques correspondant à des marchés mondiaux et via des programmes d'achats locaux coordonnés au niveau du Groupe Bel pour les familles ne permettant pas une globalisation de l'approche ;

- aux énergies qui représentent une part plus limitée des achats du Groupe Bel.

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, de nouveaux concepts, technologies pour lesquels le Groupe Bel est propriétaire dans de très nombreux pays du monde 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

Dans son métier principal de fromager, le Groupe Bel rencontre trois types de concurrents : la division « fromages » des grands groupes internationaux de l'agroalimentaire, tels Kraft, les grands laitiers internationalisés, appartenant au secteur privé (Bongrain, Groupe Lactalis, Hochland, etc.) ou issus du regroupement de coopératives (Friesland Campina notamment) et des acteurs régionaux (Almarai par exemple), souvent solidement implantés dans les marchés de spécialités.

Si la tendance, dans ce métier comme dans bien d'autres, est plutôt à la concentration des acteurs, les situations de concurrence varient de façon importante d'un pays à l'autre, en fonction de la force des traditions fromagères ou des circonstances historiques.

D'une manière générale, la politique de Bel est d'être leader sur les segments de marché sur lesquels ses produits se positionnent. Lorsqu'il ne l'est pas, des moyens sont déployés dans l'objectif de le devenir.

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 :

- la santé et le bien-être deviennent une préoccupation majeure. Cette tendance couvre une gamme large de bénéfices, allant de la nutrition douce à des promesses fonctionnelles parfois très pointues. Le développement des bénéfices santé/bien-être répond à des changements structurels de la société moderne, tels la montée de l'obésité et la recherche du bien-être, mais aussi les enjeux de la malnutrition ;
- la praticité : cette tendance se retrouve tant au niveau de la facilité d'usage ou de la manipulation du format en portion, que des gains de temps ou encore la possibilité d'une utilisation plus nomade ;
- le plaisir : plusieurs tendances existent au sein de cette tendance : poly-sensorialité, diversité ethnique, tradition, sophistication, etc. ;
- La sécurité/traçabilité des produits (pour plus d'informations, voir chapitre 2 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, paragraphe 2.5.1 « Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits »).

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

Le Groupe Bel est convaincu qu'une tendance de fond existe et que plaisir et santé sont de plus en plus complémentaires. Demain, chacun parlera encore plus qu'aujourd'hui 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 Bel et leur personnalité reflètent bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfices organoleptiques (liés au goût), nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent. Ainsi, La Vache qui rit apporte aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants toute la gourmandise issue du lait avec simplicité et optimisme. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte dure et se montre irrésistible.

Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2013

L'environnement économique est resté incertain en 2013, avec des signes de reprise dans certains pays développés mais un ralentissement global de la croissance dans les pays émergents.

La croissance observée en Europe n'a pas été suffisante pour empêcher une nouvelle progression du chômage qui atteint des niveaux historiques.

Cette situation, peu propice au développement de la consommation, a pesé sur l'évolution des volumes vendus sur quelques marchés et conduit le Groupe à mener une politique de hausses des prix sélective.

L'instabilité sociale et politique observée dans un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère au Proche et Moyen-Orient a ralenti, comme en 2012, le développement pourtant tonique de cette zone.

Après la légère détente observée en 2012, le prix des matières laitières a fortement progressé en 2013. Cette hausse a principalement affecté le second semestre de l'exercice.

1.3 Marchés et activités en 2013

Les informations chiffrées par zone figurent à la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence. Les données de 2012 ont été retraitées pour tenir compte de la nouvelle organisation du Groupe, mise en place en 2013.

En 2013, le Groupe a en effet revu son organisation autour de cinq zones géographiques : Europe de l'Ouest, Europe du Nord et de l'Est, Amériques, Asie-Pacifique, Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique.

L'Europe du Nord et de l'Est regroupe les marchés allemand, scandinaves, néerlandais, ainsi que les marchés d'Europe centrale

et de l'Est. L'Égypte, la Libye et le Soudan ont été rattachés à la zone Proche et Moyen-Orient, alors qu'ils étaient rattachés à la zone Grande Afrique jusqu'en 2012.

En Europe de l'Ouest

Le chiffre d'affaires de la zone, à 1 073 millions d'euros en 2013 contre 1 057 millions d'euros en 2012, s'inscrit en progression de 1,6 % dans un contexte économique difficile et sur un marché du fromage en décroissance.

Les marchés de la zone ont démontré tout au long de l'exercice l'efficacité de leurs politiques commerciales et, en particulier, le dynamisme des marques cœur, qui progressent et consolident leur part de marché dans l'ensemble des pays.

La position de Bel sur ses catégories stratégiques (*snacks, slices, spreads*) s'est largement renforcée grâce à des investissements publicitaires conséquents et une forte activation en magasin.

Ainsi, on constate une croissance de Mini Babybel de + 6 % sur l'année, et plus particulièrement en France et au Royaume-Uni. C'est la troisième année consécutive de forte croissance de la marque, dynamisée par une nouvelle campagne publicitaire et des opérations de théâtralisation dans les points de vente.

Leerdammer connaît une croissance de 6 % en 2013, grâce à un fort dynamisme sur les tranches et un programme solide d'innovations. Tous les marchés de la zone se sont développés, en particulier la France, le Royaume-Uni et la Suisse.

Boursin enregistre une légère croissance de ses volumes et maintient son leadership dans les pays où il est présent, grâce au lancement réussi de nouvelles références en portions. La dynamique a été plus particulièrement forte en 2013 au Royaume-Uni.

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

Enfin La Vache qui rit a su résister sur ses marchés de référence, et maintenir ses volumes sur l'ensemble de la zone. En 2013, le Groupe a acquis la marque « Tranchettes », leader historique sur le marché des tranches de fromage fondu en Espagne, qui positionne La Vache qui rit en marque leader du fromage fondu sur le marché espagnol.

La vente de produits de Restauration Hors Foyer a souffert en 2013 de la baisse de fréquentation de la restauration commerciale et de la restauration rapide, malgré le lancement de nombreuses innovations telles que la gamme de snacks fromagers au Leerdammer ou les kits Boursin pour la fabrication de *wraps*.

L'activité des produits alimentaires intermédiaires (PAI), qui développe des produits en co-branding avec les chaînes de fastfood ou les industries agroalimentaires européennes, a réalisé une bonne année 2013 grâce aux succès de la gamme « doux plaisir Kiri » avec Liebig, les Pasta Box au saumon et Kiri, ou les steaks de jambon et La Vache qui rit avec Fleury Michon.

Dans le secteur fortement concurrentiel des lacto-remplaceurs, produits industriels utilisés dans les crèmes glacées, biscuiterie et boissons, l'année 2013 a été marquée par des conditions météorologiques défavorables au secteur des crèmes glacées en Europe et par une baisse des volumes vendus par la division Bel Industries.

La très forte hausse des matières premières sur le second semestre a fragilisé la marge commerciale de l'année 2013, contraignant à une baisse sélective des investissements publi-promotionnels pour ne pas remettre en cause le dynamisme des marques prioritaires.

Le résultat opérationnel de la zone s'inscrit ainsi à 120,6 millions d'euros en 2013, contre 119,0 millions en 2012.

En Europe du Nord et de l'Est

Le chiffre d'affaires de la zone Europe du Nord et de l'Est s'élève à 597 millions d'euros en 2013, contre 555 millions en 2012, en progression de 7,6 %.

La croissance des volumes s'établit à + 2,5 %. Les marques cœur ont été le levier majeur de la croissance, avec une augmentation significative en volumes pour les marques Mini Babybel, La Vache qui rit, Leerdammer et Boursin. Cette performance est le résultat de la stratégie de focalisation sur ces marques, de l'optimisation des budgets promotionnels, soutenus par des hausses de prix lorsque les conditions de marché le permettait.

Les marques locales sont globalement en retrait, à l'exception de Gervais (Tchéquie) et Karicka (Slovaquie), qui affichent cette année encore une croissance en volumes.

Le principal pays moteur de la croissance demeure l'Allemagne, qui a concentré ses investissements promotionnels sur les marques Mini Babybel et Leerdammer, et affiche une évolution très satisfaisante.

Les pays scandinaves connaissent une croissance soutenue, témoignant du succès de la politique de développement menée, notamment avec le lancement de Leerdammer. La gamme sera étendue en 2014 avec les références « Delacrème » et le bloc « Lion Caractère » qui viendront enrichir l'offre existante Leerdammer « Original » et « Caractère ».

Enfin, l'Ukraine réalise une année contrastée, marquée par la rareté et le prix élevé de la matière première. Le fort développement de La Vache qui rit, dynamisé par le lancement réussi des variétés block, positionne l'Ukraine en second pays européen de la marque. Le Groupe reste cependant attentif à la situation actuellement difficile dans le pays.

L'année 2013 a été marquée par la forte hausse des matières premières dans tous les pays de la zone. Dans ce contexte, les équipes ont fait preuve d'agilité pour optimiser les dépenses publi-promotionnelles et déployer des plans d'économies rigoureux. L'ensemble des pays de la zone réalise ainsi une performance supérieure ou en ligne avec 2012, à l'exception de la République tchèque où la pression sur les prix de ventes n'a pas permis de répercuter intégralement la hausse du prix des matières premières.

Au total, le résultat opérationnel, à 13,0 millions d'euros, est proche de celui de 2012 qui s'établissait à 14,2 millions d'euros.

Aux Amériques, Asie-Pacifique

En 2013, les marchés de la zone Amériques, Asie-Pacifique affichent des résultats contrastés.

D'une part, l'importante dépréciation des devises des marchés de la zone (USD, JPY, CAD, AUD) face à l'euro impacte le chiffre d'affaires, qui s'inscrit ainsi dans la stabilité, à 417 millions d'euros en 2013 contre 418 millions d'euros en 2012.

D'autre part, les marchés américains et japonais subissent un ralentissement de leur croissance, qui affecte la performance globale de la zone.

La croissance nord-américaine est dynamisée par les ventes au Canada. En effet, le marché canadien poursuit sa progression avec des ventes remarquables pour la marque Boursin et, pour

la sixième année consécutive, une solide croissance de Mini Babybel et La Vache qui rit. Cette dynamique touche l'ensemble du territoire et démontre l'attractivité des marques et la pertinence des campagnes promotionnelles au Canada.

Aux États-Unis, le taux de croissance des ventes est supérieur à celui du marché du fromage. Néanmoins seul Mini Babybel progresse, porté par une nouvelle campagne de communication. Cette croissance confirme le potentiel de développement de la marque, à quelques mois de l'ouverture du nouveau site de production de Brookings. Pour les autres marques, 2013 a été une année difficile, en particulier pour La Vache qui rit qui fait face à une très forte pression concurrentielle sur le segment des produits tartinables et à la montée en puissance des yaourts grecs qui offrent une nouvelle alternative de snacking sain.

En Amérique latine, dans des volumes plus modestes, les ventes de 2013 sont décevantes par rapport à une bonne année 2012, notamment au Mexique.

Au Vietnam, après une année 2012 difficile, la croissance a été dynamisée par le fort développement de La Vache qui rit et de Belcube. La Chine et la Corée du Sud connaissent également une importante progression des ventes portée par Belcube. Et en Australie et Nouvelle-Zélande, les ventes progressent grâce au succès de Mini Babybel.

Enfin au Japon, l'année 2013 a été difficile pour Kiri, qui a dû faire face à une forte pression concurrentielle sur le segment du *cream cheese* ainsi qu'à des problèmes de qualité ayant nécessité un rappel produit en été. Cette pression a impacté défavorablement les ventes grand public mais aussi le format à destination des professionnels de l'industrie de la pâtisserie.

Le résultat opérationnel de la zone s'élève à 35,6 millions d'euros en 2013, contre 44,0 millions d'euros en 2012, sous l'effet en particulier de la dépréciation d'une partie des actifs incorporels aux États-Unis.

En Grande Afrique

Si l'Afrique a été bousculée par des incertitudes sur le plan politique ou sécuritaire dans certains pays, sa situation macro-économique demeure globalement favorable, avec une croissance du PIB estimée en 2013 à + 4,8 % (source BAD). Néanmoins, on constate une intensification de la pression concurrentielle dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. En Afrique du Nord, notamment, où des acteurs locaux et régionaux affichent de fortes ambitions.

Dans cet environnement, le chiffre d'affaires de la zone Grande Afrique, affecté par des effets de change défavorables, s'établit à 272 millions d'euros en 2013, contre 261 millions d'euros en 2012, en progression de 4,1 %.

Le taux de croissance des volumes de 5,6 % réalisé en 2013 confirme la pertinence des politiques commerciales mises en œuvre et le potentiel de la zone pour le Groupe. La croissance des ventes, couplée à la croissance des volumes, est essentiellement générée par les marques cœur La Vache qui rit et Kiri.

Les marchés algériens et marocains demeurent les marchés phares de la zone et ont contribué à cette dynamique, qui s'accompagne d'une amélioration significative de la rentabilité. Cette performance

satisfaisante s'illustre côté industriel et logistique par une amélioration conséquente de la productivité au sein des deux usines de la zone et par une optimisation des coûts de la chaîne logistique, en Algérie notamment.

Ainsi, le résultat opérationnel s'élève pour 2013 à 29,7 millions d'euros, contre 25,0 millions d'euros en 2012, soit une progression de près de 19 %.

Au Proche et Moyen-Orient

L'année 2013 a été pour les équipes de la zone Proche et Moyen-Orient une année de défis relevés avec succès. En effet, dans un contexte d'instabilité politique dans certains pays et d'enjeux sécuritaires dans d'autres, le chiffre d'affaires s'affiche en progression par rapport à 2012 malgré un effet devises très défavorable. Il s'établit pour l'exercice à 361 millions d'euros, contre 357 millions en 2012.

Tous les marchés de la zone s'inscrivent dans une tendance positive, avec notamment de fortes croissances du chiffre d'affaires en Libye (+ 39 %), en Turquie (+16 %) ou dans les pays du Levant (+ 9 % hors Syrie). En Syrie, le Groupe a réorganisé tout le réseau supply chain suite à la suspension de ses activités industrielles en 2012.

Des initiatives ciblées ont été menées sur les marques et les réseaux de distribution. Ainsi, dans l'univers très concurrentiel du Golfe, le Groupe a maintenu ses parts de marché grâce à Kiri et au succès de la nouvelle formule La Vache qui rit enrichie en vitamines B12. Le développement d'un réseau de distribution en Irak se poursuit pour préserver la place de leader sur ce marché dans l'environnement complexe d'après-guerre.

La progression de l'activité a été portée par une politique d'investissements marketing importants, mais aussi par le lancement de nouvelles offres prometteuses. Les marques cœur ont été déclinées en format barquette pour un usage familial : Kiri Labneh et Kiri Spread en Égypte et en Libye, ou Kibi (marque Kiri) en Iran.

Les marques locales ont également été développées en nouveau format, comme Rouzaneh en format barquette en Iran et la déclinaison de Régal Picon en portions carrées dans les pays du Golfe.

La croissance a également été soutenue par des programmes d'optimisation de la productivité au sein des trois sites de production, ainsi que des investissements capacitaires ciblés en Turquie.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'inscrit en forte hausse par rapport à celui de 2012, à 35,5 millions d'euros en 2013. Le résultat de 2012 était fortement impacté par la dépréciation de certains actifs en Syrie et en Iran.

Événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2013

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 2013.

1.4 Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2014

Le contexte économique devrait s'éclaircir avec une reprise progressive dans les pays avancés.

Cette tendance reste néanmoins fragile comme le montrent les révisions régulières de croissance de certaines économies.

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

Ces tendances ne devraient pas favoriser la consommation des ménages et pourraient complexifier encore davantage les relations avec la grande distribution.

Les prix des matières premières laitières sont, comme en 2013, attendus en hausse très significative par rapport à l'année précédente, soutenus par une demande toujours solide des pays émergents et une offre insuffisante.

Enfin, la situation géopolitique et sociale dans certains pays des zones Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique reste sensible, avec des situations parfois très instables. La situation en Ukraine sera par ailleurs surveillée avec attention.

1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

1.5.1 Dispositif industriel

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

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

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

Au 31 décembre 2013, les 27 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
			Evron
		Espagne	Mayenne
			Vendôme
		Portugal	Ulzama
			Ribeira Grande
Europe du Nord et de l'Est	7	Pays-Bas	Covoada
			Vale de Cambra
			Wageningen
		Pologne	Dalfsen
			Schoonrewoerd
		Slovaquie	Chorzele
			Michalovce
		Ukraine	Shostka
			Zeletava
		République tchèque	Tanger
Koléa			
Grande Afrique	2	Maroc	
		Algérie	
Proche et Moyen-Orient	4 (dont 3 en activité)	Égypte	10 de ramadan (Le Caire)
		Iran	Gazvin
		Syrie	Damas (activité suspendue)
		Turquie	Corlu
		États-Unis	Leitchfield
Amériques, Asie-Pacifique	3	États-Unis	Little Chute
			My Phuoc 3 - Binh Duong Province
		Vietnam	

Une usine est en cours de construction à Brookings (Dakota du Sud) aux États-Unis. Le Groupe dispose également de bureaux répartis dans ses pays d'implantation.

1.5.2 Investissements

Principaux investissements du Groupe au cours des trois dernières années

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

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

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les dépenses d'investissement brutes, hors frais de R&D, ont atteint 149 millions d'euros en 2013 (y compris l'acquisition de

Tranchettes) contre 81 millions d'euros en 2012, ce qui représente respectivement 5,5 % et 3,1 % du chiffre d'affaires consolidé. L'augmentation constatée en 2013 est principalement liée aux investissements réalisés aux États-Unis pour la nouvelle usine de Brookings.

La Direction industrielle et technique du Groupe Bel met à jour au moins une fois par an pour l'ensemble des usines un plan directeur prenant en compte les évolutions prévues d'activité (produits existants, produits nouveaux), les évolutions de technologies et les améliorations de productivité, les exigences liées à l'environnement et la sécurité (pour plus d'information sur les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, voir chapitre 1, paragraphe 1.6.2 « Risques industriels et liés à l'environnement » et chapitre 2, paragraphes 2.4.3 et 2.4.5 « Réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe Bel » et

« Réduire les déchets, les rejets et maîtriser les nuisances et les risques environnementaux » du présent document de référence) et les évolutions des systèmes d'information.

Principaux investissements en cours

En 2013, les principaux projets engagés répondent :

- au développement des capacités de production en particulier à l'international : États-Unis (usine de Brookings), Algérie, Turquie ;

- à la poursuite de la mise en place de la plateforme informatique SAP ;
- au développement de produits nouveaux ;
- à l'adaptation, au maintien et à la restructuration des outils industriels ;
- à la protection de l'environnement.

1.6 Facteurs de risques et politique d'assurance

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

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

La démarche de gestion des risques permet :

- d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les principaux risques liés à l'activité de Bel. Les risques sont évalués selon deux critères : leur probabilité et leur impact financier ;
- de définir des priorités visant à limiter le risque par le biais de la mise en œuvre de plans d'actions.

Le système de gestion des risques est décrit de manière plus complète au chapitre 3, paragraphe 3.3.3 « Gestion des principaux risques ».

1.6.1 Risques inhérents à l'activité

Risques de contamination

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

Les risques amont sont principalement d'origine chimique ou physique (corps étrangers) et peuvent affecter nos matières premières, intrants, emballages, etc. Le risque aval est plutôt de nature bactériologique pour les produits les plus fragiles (fromages de laiterie). En outre, comme tous les produits agroalimentaires, les produits du Groupe Bel pourraient être exposés à des contaminations malveillantes.

La Direction qualité et réglementation Groupe (DQRG), rattachée à la Direction industrielle et technique Groupe, est chargée d'animer et de coordonner l'ensemble des processus sécurité alimentaire, qualité et réglementation, et d'en garantir l'efficacité. 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 auprès du Président-Directeur général et de son Comité de direction, lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activité.

Pour plus de détails sur la gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire, se reporter au chapitre 2, paragraphe 2.5.1 « Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits ».

Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière peut avoir un impact négatif sur nos activités.

Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe

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

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

La forte dégradation de la situation politique, sociale et sécuritaire peut conduire le Groupe à réduire ou cesser pour une durée indéterminée ses activités dans un ou plusieurs de ces pays, ce qui affecterait ses résultats.

La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire.

Pour plus de détails, sur les mesures en matière de sécurité et santé des collaborateurs, se reporter au paragraphe 2.7.3 « Assurer la santé et la sécurité de tous ».

La stratégie de diversification géographique du Groupe vise à permettre d'amortir les effets de ces risques, en limitant les incidences des situations locales difficiles, et en conservant une possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés.

Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe

La stratégie du Groupe Bel est de renforcer son positionnement parmi les leaders mondiaux de l'industrie du fromage de marque, avec l'objectif de développer durablement des produits de haute qualité, innovateurs, originaux et disponibles partout dans le monde. Le potentiel de croissance est important, de manière organique comme externe. Préalablement, des analyses approfondies sont conduites, afin d'évaluer la qualité des opportunités saisies et mesurer les synergies de croissance et de coûts attendues. Une appréciation des risques encourus est menée de manière systématique.

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

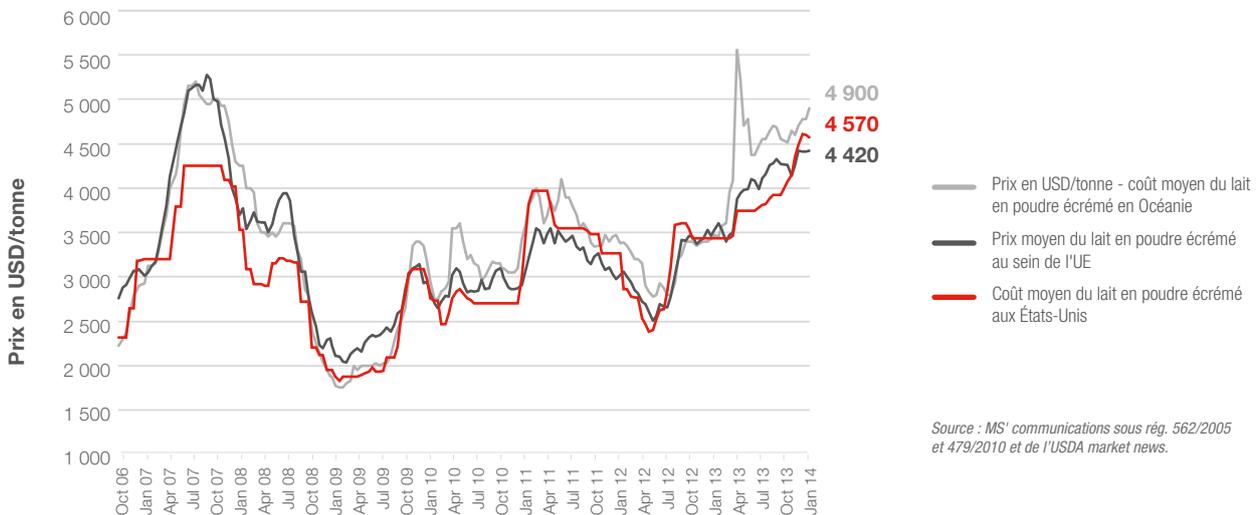
Risques liés à la volatilité du prix des matières premières

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

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

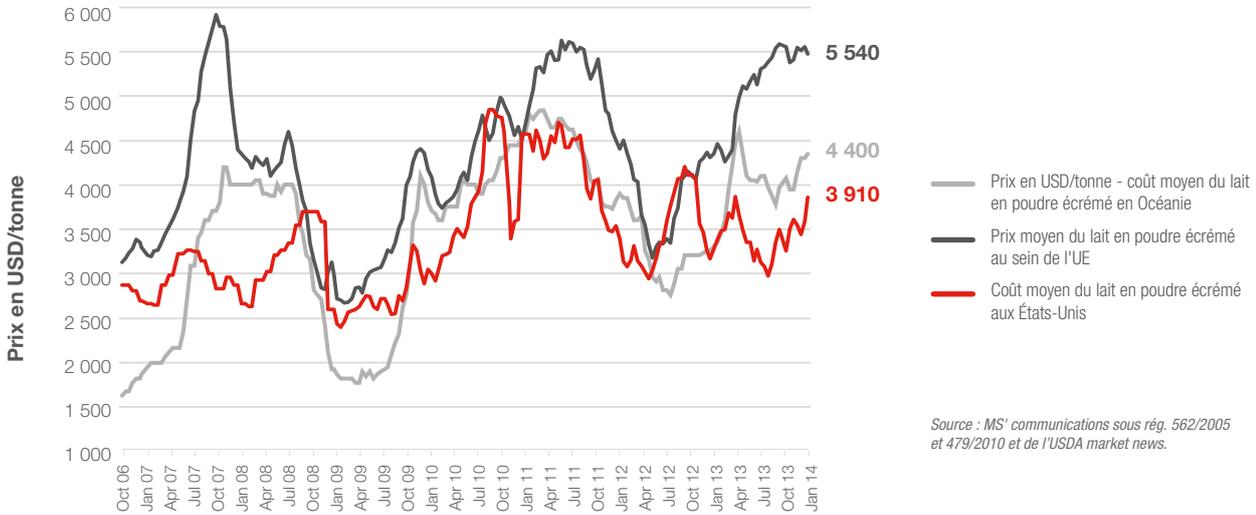
Voir ci-après les cotations moyennes européennes, américaines (USA) et océaniques pour le beurre, le cheddar, le lait en poudre écrémé (SMP) et le lait en poudre entier (WMP).

Cotation du lait en poudre écrémé (SMP)

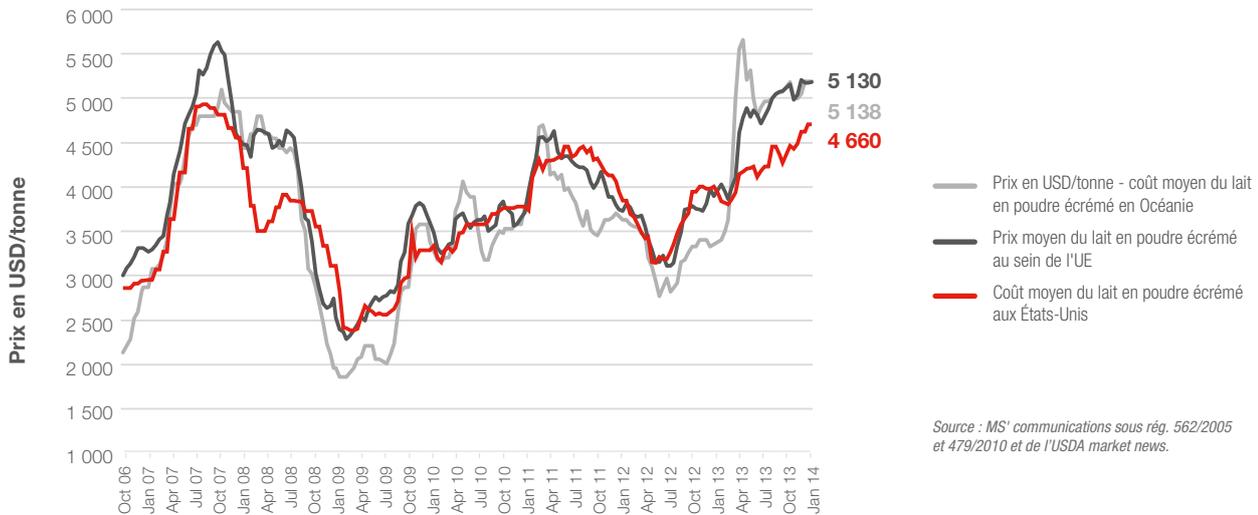


Source : MS' communications sous rég. 562/2005 et 479/2010 et de l'USDA market news.

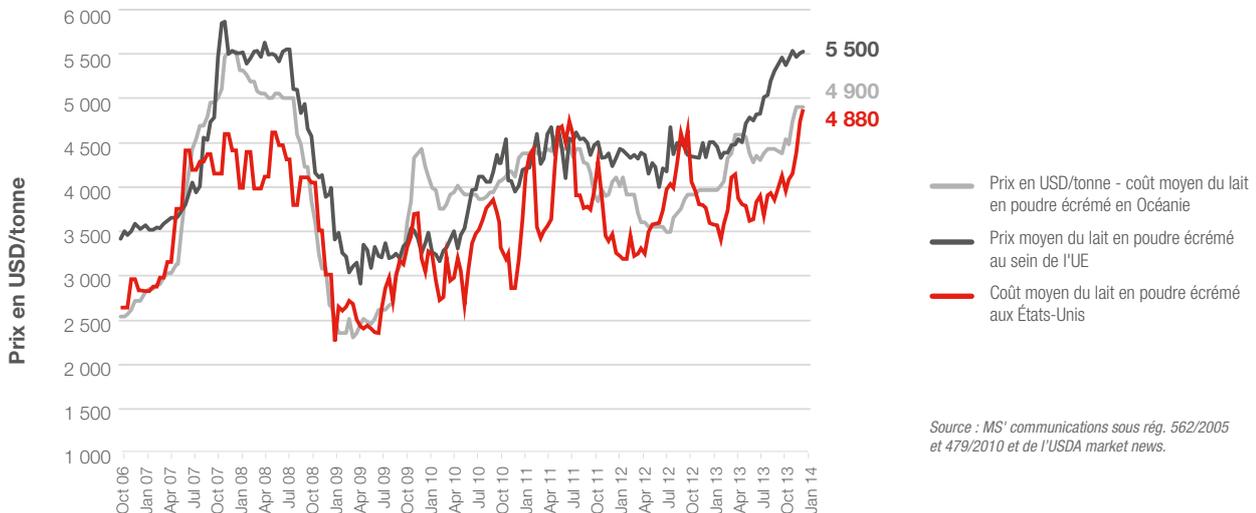
Cotation du beurre



Cotation du lait en poudre entier (WMP)



Cotation du cheddar



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

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

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

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

Le Groupe dispose de 27 sites de production en activité. Certains produits sont fabriqués dans un nombre limité de sites, voire sur un site unique. La survenance d'un sinistre entraînant la destruction totale ou partielle d'un site pourrait affecter significativement la production et la commercialisation des produits fabriqués sur ledit site. Le Groupe met en place des plans de prévention et des plans de continuité d'activité. Toutefois, le résultat opérationnel du Groupe pourrait être significativement affecté si celui-ci ne parvenait pas à mettre en place des solutions de repli dans un délai raisonnable.

Risques liés à la concurrence

Les marchés sur lesquels le Groupe Bel intervient sont des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels opèrent de grands groupes fromagers internationaux et de nombreux acteurs locaux. En Europe de l'Ouest, les marchés sur lesquels le Groupe Bel est présent sont des marchés relativement matures et très concurrentiels. Dans le reste du monde, quelques groupes internationaux laitiers et/ou fromagers ont des positions de première importance sur certaines gammes de produits, et cherchent à renforcer leur position et à pénétrer de nouveaux marchés sur lesquels le Groupe Bel est présent. Des acteurs fromagers locaux sont aussi très actifs. En outre, nombre de chaînes de distribution ont développé leurs propres marques (marques de distributeurs) qui concurrencent les produits du Groupe Bel. Dès lors, le Groupe Bel s'efforce continuellement de

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

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

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

Risque de réputation

La notoriété des marques Bel repose sur la qualité, la sécurité alimentaire, son savoir-faire industriel unique et les politiques de communication et de promotion que le Groupe met en œuvre. Ces marques fortes et emblématiques dans de nombreux pays du monde sont exposées à un risque de réputation et d'image.

La réputation du Groupe et son image peuvent être à tout moment significativement fragilisées par des situations de risque, notamment un événement défavorable survenant sur l'un de ses produits ou de ses sites, des politiques de communication et de promotion inadaptées, voire de la diffusion non contrôlée d'information préjudiciable, concernant ses activités ou ses produits qui circuleraient dans les médias ou les réseaux sociaux. La forte présence internationale et digitale des marques du Groupe exacerbe le risque pesant sur son image et sa réputation.

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

Afin de se prémunir contre ce risque, le Groupe s'est doté d'un dispositif de gestion des risques qui permet d'identifier et d'anticiper ses risques et de les traiter. Le dispositif de gestion de crise dont le Groupe s'est également doté, a pour objectif, autant que possible, de prévenir les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, l'environnement et les biens.

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

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

1.6.2 Risques industriels et liés à l'environnement

La maîtrise et la réduction des impacts chroniques des activités ainsi que des risques de pollution accidentelle est un impératif pour le Groupe. Pour plus de détails, voir chapitre 2, paragraphe 2.4.5 « Réduire les déchets, les rejets et maîtriser les nuisances et risques environnementaux ».

Par ailleurs, concernant les programmes d'adaptation aux conséquences du changement climatique se reporter au chapitre 2, paragraphe 2.4.3 « Réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe Bel ».

1.6.3 Risques liés aux systèmes d'information

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

Malgré le suivi de ces applications et leurs améliorations constantes, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait retarder ou biaiser certaines prises de décisions et entraîner des pertes financières. Pour palier certains de ces risques, le Groupe Bel a confié la gestion de ses infrastructures critiques (systèmes informatiques et réseaux de télécommunications) à des opérateurs spécialisés. Les contrats régissant la relation du Groupe Bel avec ces sociétés ont été établis en vue d'assurer un haut niveau de disponibilité et de sécurité compatibles avec le maintien en conditions opérationnelles d'applications centralisées.

Ces contrats et les prestations associées font l'objet de revues régulières, de même que sont testées périodiquement les procédures de reprise d'activité en cas d'incident majeur survenant sur son centre de traitement.

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

Des informations complémentaires sont présentées au chapitre 3, paragraphe 3.3.5. « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».

1.6.4 Risques financiers

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

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière corporate, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion de la réduction des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué au Directeur général délégué en charge des finances 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 4.18 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 2013, le Groupe a encore renforcé sa liquidité au travers de la mise en place d'une émission de type *Schuldschein* pour un équivalent de 224 millions d'euros avec des maturités principalement supérieures à cinq ans, démontrant ainsi sa capacité à diversifier ses sources de financements et à rallonger sa maturité moyenne. Non seulement le Groupe possède des lignes bancaires non tirées pour un montant de 520 millions d'euros, mais la société Fromageries Bel, l'entité centralisatrice des excédents du Groupe, dispose d'une trésorerie excédentaire importante, 431.4 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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

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

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

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

dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales. En 2013, le Groupe a réduit le *cash trap* du Maroc et de l'Égypte qui représente l'essentiel du cash disponible non centralisé.

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 ou de dépôts, à court terme ou à liquidité quasi immédiate.

Risque de change

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

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

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la 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 2013, l'essentiel des placements est réalisé à taux variable ou révisable, quant à la dette brute, la répartition taux fixe/taux variable est équilibrée.

Risque de contrepartie

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

Risque des marchés matières premières

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

1.6.5 Risques juridiques

Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

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

Le Groupe Bel déploie des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques en particulier dans les pays du monde où il exerce son activité commerciale.

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

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

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

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

Risques liés aux réglementations

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

Les lois et réglementations sont multiples, changeantes et de plus en plus contraignantes. Tout changement de ces lois et réglementations ou toute décision administrative pourrait avoir un impact significatif sur les activités du Groupe et ses résultats financiers. À titre d'exemple, la modification sans préavis de la réglementation alimentaire d'un pays peut constituer une restriction indirecte à la commercialisation des produits du Groupe, qui peut être par ailleurs soumis à de nombreuses barrières réglementaires ou sanctions de nature à limiter le commerce international.

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

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

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

En outre, le Groupe Bel intervient sur de nombreux marchés et peut détenir des parts de marchés importantes dans certains pays. À ce titre, le Groupe Bel ne peut exclure totalement d'avoir à répondre à des enquêtes relatives à des positions concurrentielles. À la date du présent document de référence, et à sa connaissance, le Groupe n'est l'objet d'aucune enquête dans ce domaine.

Procédures judiciaires et d'arbitrage

Au 31 décembre 2013, et jusqu'à la date du présent document de référence, le Groupe Bel a procédé à une revue des principales procédures judiciaires et/ou administratives en cours ou envisagées dans le cours normal de ses activités. Les charges probables et quantifiables, pouvant résulter de ces procédures, font l'objet de provisions.

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

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

1.6.7 Assurances et couvertures des risques du Groupe

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

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

En matière industrielle, le Groupe Bel maintient un contrôle strict et une gestion centralisée des risques industriels sous l'autorité de la Direction Industrielle et Technique Groupe (DITG) pilotée par la Direction Industrielle Sécurité Environnement Groupe (DISEG), en liaison avec la Direction des Risques et la Direction des Assurances Groupe.

Domages aux biens, pertes d'exploitation, transport

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

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

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

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

Responsabilité civile

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

Polices complémentaires

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



Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

2

2.1	La démarche RSE du Groupe Bel	24
2.2	La RSE au cœur des activités du Groupe	32
2.3	Partenariats et Société	38
2.4	Empreinte environnementale	49
2.5	Nutrition et produits responsables	64
2.6	Communication et consommation responsables	80
2.7	Employeur engagé	85
2.8	Note méthodologique	105
2.9	Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	107

2.1 La démarche RSE du Groupe Bel

Le Groupe Bel détient un important potentiel de croissance à long terme, conditionné toutefois à la juste prise en compte d'un contexte socio-économique très mouvant et des défis environnementaux que doit relever la planète.

Les engagements pris par le Groupe dans son programme de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) « Des sourires pour

l'avenir » et les principes de responsabilité qu'il s'impose vont de pair avec ses performances économiques.

Le principe de transparence sur les engagements et les progrès est nouveau à l'échelle du Groupe. Ainsi, il est fier de l'accueil réservé par les parties prenantes à son premier Rapport RSE publié l'an dernier.

2.1.1 Tendances et enjeux pour Bel

De nombreuses « macro-tendances » interagissent et influencent significativement le contexte socio-économique mondial dans lequel le Groupe évolue. Néanmoins, il en a identifié quatre qui impactent plus directement sa stratégie de croissance.

2.1.1.1 Accompagner la croissance démographique mondiale et la nouvelle répartition de la richesse

En 2050, la population mondiale devrait compter environ neuf milliards d'êtres humains, soit environ deux milliards de plus qu'en 2009.

Conséquence de l'augmentation globale de la richesse selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques), cet accroissement devrait s'accompagner d'une véritable explosion des classes moyennes avec une augmentation de 172 % entre 2010 et 2030. L'OCDE définit comme « classe moyenne » la population disposant d'un pouvoir d'achat compris entre 10 et 100 dollars américains par jour⁽¹⁾.

L'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs s'accompagne toujours de changements de comportements alimentaires. Selon la FAO (Food and Agriculture Organization), ces évolutions se traduiront par une augmentation notable de la consommation de fromage par personne.

Ces évolutions démographiques sont une véritable opportunité de croissance pour les marques du Groupe, dont les qualités gustatives sont déjà très appréciées dans le monde entier et notamment en Afrique.

2.1.1.2 Assurer une alimentation saine et équilibrée à l'échelle mondiale

Nourrir à terme neuf milliards d'êtres humains – c'est-à-dire éliminer la faim dans le monde – est un des objectifs du millénaire de l'Organisation des Nations Unies : réduire le gaspillage est un des défis majeurs pour atteindre cet objectif dès lors que selon la FAO, un tiers des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine devient des déchets non consommés⁽²⁾. Il est également crucial d'améliorer l'accessibilité aux denrées alimentaires pour ceux qui en manquent.

Garantir la sécurité, la salubrité et la qualité des aliments partout dans le monde est un deuxième défi.

Enfin, le troisième défi est de proposer une nourriture équilibrée, bénéfique pour la santé et le bien-être, qui permet de lutter contre le surpoids et l'obésité, enjeux de santé publique majeurs dans les pays développés comme dans les pays émergents. Selon le Rapport 2013 des Nations Unies, environ un enfant sur six de moins de cinq ans souffre d'insuffisance pondérale et un enfant sur quatre présente un retard de croissance. Dans le même temps, on estime que 7 % des enfants de moins de cinq ans sont maintenant en surpoids, un quart d'entre eux vivant en Afrique subsaharienne.

Le modèle d'entreprise du Groupe Bel, qui rend accessibles les bénéfices des produits laitiers sous forme de portions individuelles cautionnées par des marques reconnues et appréciées des familles, est son principal atout pour contribuer – à l'échelle de ses moyens – à relever ces défis.

2.1.1.3 S'adapter au changement climatique et à ses conséquences sur l'environnement

Les industries agroalimentaires sont fortement exposées aux conséquences du changement climatique, à la raréfaction de l'eau douce et des ressources naturelles, au déclin de la biodiversité et aux rejets de polluants dans l'air, le sol et l'eau.

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.

Le secteur de l'élevage est socialement et économiquement très important dans de nombreux pays. Il dynamise les territoires en y maintenant des emplois. Gérer et préserver les ressources naturelles sont des enjeux majeurs pour l'élevage : même si certaines pratiques peuvent entraîner une perte de biodiversité, l'élevage est bien souvent une activité clé en milieu rural pour produire des aliments mais aussi pour gérer les ressources naturelles, préserver la biodiversité et valoriser certaines régions.

(1) Working Paper No. 285 - The Emerging Middle Class in Developing Countries © - OECD Development Centre (2010).

(2) Global food losses and food waste – FAO (2011).

Au sein des différents bassins laitiers où sont collectés directement près de 1,5 milliard de litres de lait, le Groupe est un partenaire à l'écoute de plus de 3 300 producteurs pour les aider à réduire leur empreinte environnementale et anticiper les conséquences du changement climatique sur les conditions d'élevage et d'alimentation de leurs troupeaux.

En tant que transformateur de produits laitiers, il s'efforce de poursuivre sa croissance économique tout en réduisant ses impacts directs sur l'environnement et en anticipant, partout où il s'approvisionne et où il produit, les conséquences du changement climatique sur ses opérations. Le Groupe Bel porte une attention toute particulière aux problématiques liées à la raréfaction de l'eau.

2.1.1.4 Des consommateurs de plus en plus exigeants vis-à-vis des entreprises et des produits

Les préoccupations d'ordre social et environnemental sont de plus en plus prises en compte par les consommateurs lors

de leurs achats. Parallèlement, du fait d'une hyperconnexion omniprésente grâce aux smartphones et aux réseaux sociaux, les consommateurs interagissent en permanence. À tout moment, il leur est possible de rechercher des informations, d'émettre et d'échanger des opinions... Ces conversations peuvent avoir des conséquences fortes sur la réputation de la société Fromageries Bel, de ses marques et sur les décisions d'achat de ses produits.

Ces changements offrent à la fois d'excellentes opportunités de communication pour les marques, mais constituent aussi une menace pour celles qui ne sauraient pas faire face à ce changement majeur du monde dans lequel elles et leurs consommateurs évoluent.

Le Groupe considère cette évolution comme une grande opportunité pour donner à ses consommateurs des informations claires et pertinentes qui éclairent leurs choix, et pour communiquer sur ses engagements RSE et ses progrès.

2.1.2 Bel, un modèle à part

Piloté depuis cinq générations par des dirigeants familiaux, le Groupe présente des caractéristiques uniques qui font la force de son modèle d'entreprise : sa signature originale – « Du sourire à partager » – reflète non seulement l'enthousiasme et l'optimisme présents dans son ADN du Groupe mais aussi l'engagement de ses 10 830 collaborateurs.

Pour Bel, partager la valeur créée ne se limite pas au partage des retombées financières de ses performances économiques. Il attache aussi une grande importance aux retombées extra-financières – sociales et sociétales – dont peuvent bénéficier ses collaborateurs et ses autres parties prenantes.

Son approche RSE est un levier majeur pour continuer sa success story : celle d'une entreprise performante où chaque collaborateur se sent bien.

2.1.2.1 Les cinq piliers de la démarche RSE du Groupe Bel

La démarche RSE est spécifique au Groupe Bel car, d'une part, elle traite les enjeux qui impactent directement sa stratégie de croissance, et d'autre part, elle s'appuie sur ce qu'il est : un acteur mondial de l'industrie agroalimentaire :

- 1) qui réalise un montant d'achat de près de deux milliards d'euros chaque année auprès de nombreux fournisseurs et qui est implanté dans des communautés réparties dans 33 pays ;
- 2) qui fabrique des produits innovants et attractifs dans 27 sites de production ;
- 3) lesquels produits sont consommés par près de 400 millions de consommateurs dans plus de 120 pays et ;
- 4) sont vendus sous des marques de forte notoriété. Le Groupe est enfin
- 5) un employeur d'envergure internationale avec plus de 10 800 collaborateurs.

Ainsi, le Groupe a structuré sa démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise « Des sourires pour l'avenir » autour de cinq piliers :

- 1) Partenariats et société : construire des partenariats pérennes avec les fournisseurs et la société civile pour établir ensemble le socle d'une croissance durable ;
- 2) Empreinte environnementale : réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble de la chaîne de valeur tout en assurant la croissance des marques ;
- 3) Nutrition et produits responsables : concevoir des produits qui répondent aux attentes du plus grand nombre de consommateurs en termes de sécurité, santé, plaisir et accessibilité ;
- 4) Communication et consommation responsables : construire des marques engagées, ambassadrices de la démarche ;
- 5) Employeur engagé : assurer développement individuel et performance collective grâce à un engagement mutuel avec les managers et tous les collaborateurs.

2.1.2.2 Une démarche intégrée dans la stratégie du Groupe

Le Groupe a fait le choix de nommer sa démarche RSE « Des sourires pour l'avenir ». Cette déclinaison de sa signature d'entreprise « Du sourire à partager » place de fait son approche au cœur de sa stratégie de croissance.

L'approche RSE du Groupe se veut pragmatique, totalement intégrée dans les activités quotidiennes des équipes et dans son schéma de création de valeur. Bel est le leader des fromages en portion individuelle ; ce business model est un atout majeur au service des ambitions RSE qu'il s'est fixées.

2.1.2.3 Le partage de la valeur créée par le modèle d'entreprise du Groupe Bel

Les choix stratégiques quant au partage de la valeur créée par le modèle d'entreprise du Groupe Bel sont au service de ses objectifs et préparent son avenir.

Bel emploie 10 830 collaborateurs dans le monde, qui bénéficient d'une rémunération équitable et transparente (voir « Partager les succès »), juste retour sur la valeur qu'ils ont contribué à créer, et d'un ensemble d'avantages sociaux (voir « Être bien au travail »). Le Groupe attache une importance particulière au développement de leurs compétences (voir « Grandir ensemble ») avec des programmes de formation adaptés aux besoins et attentes des collaborateurs, ce qui permet de privilégier la mobilité interne et ainsi d'offrir de nouvelles opportunités aux collaborateurs en leur permettant de déployer la stratégie de croissance du Groupe.

Le Groupe consacre d'importantes ressources, tant financières qu'humaines, pour offrir aux consommateurs, sur tous ses marchés, la sécurité, la salubrité et la qualité nutritionnelle qu'ils attendent des fromages Bel.

Le lait est collecté directement auprès de 3 300 producteurs laitiers en France, aux Pays-Bas, au Portugal, en Ukraine et en Slovaquie. À ceux-ci s'ajoute un grand nombre de très petits producteurs en Ukraine. Au-delà des liens économiques qui les unissent au Groupe, ce dernier leur apporte son expertise pour les aider à progresser dans des pratiques plus durables (voir « Favoriser une production laitière plus durable ») qui impacteront positivement l'empreinte environnementale de sa chaîne de valeur.

Le Groupe a fait le choix de déployer une approche comparable avec certains de ses distributeurs, notamment en Afrique subsaharienne, en les soutenant dans leur volonté d'engagement dans des pratiques plus responsables.

Le portefeuille du Groupe compte près de 200 fournisseurs de matières premières laitières (hors lait) et 7 000 autres fournisseurs de biens et services, répartis dans le monde entier : le Groupe cherche à créer avec eux des relations commerciales solides et durables, afin de limiter tout risque lié à l'approvisionnement. Lorsque cela est possible, l'approvisionnement local est privilégié afin de contribuer au développement des territoires dans lesquels le Groupe opère (voir « Politique Achats responsables »).

Dans la même logique d'implication locale, certaines des entités Bel développent des modèles de distribution s'appuyant sur des vendeuses de rue : le programme « Sharing Cities » associe développement économique et impact social.

Le Groupe a versé en 2013 72 millions d'euros aux États et aux collectivités sous forme de taxes et impôts, contribuant ainsi aux projets publics dans lesquels ces montants sont investis. Le taux d'impôt moyen du Groupe est de 40,2 %.

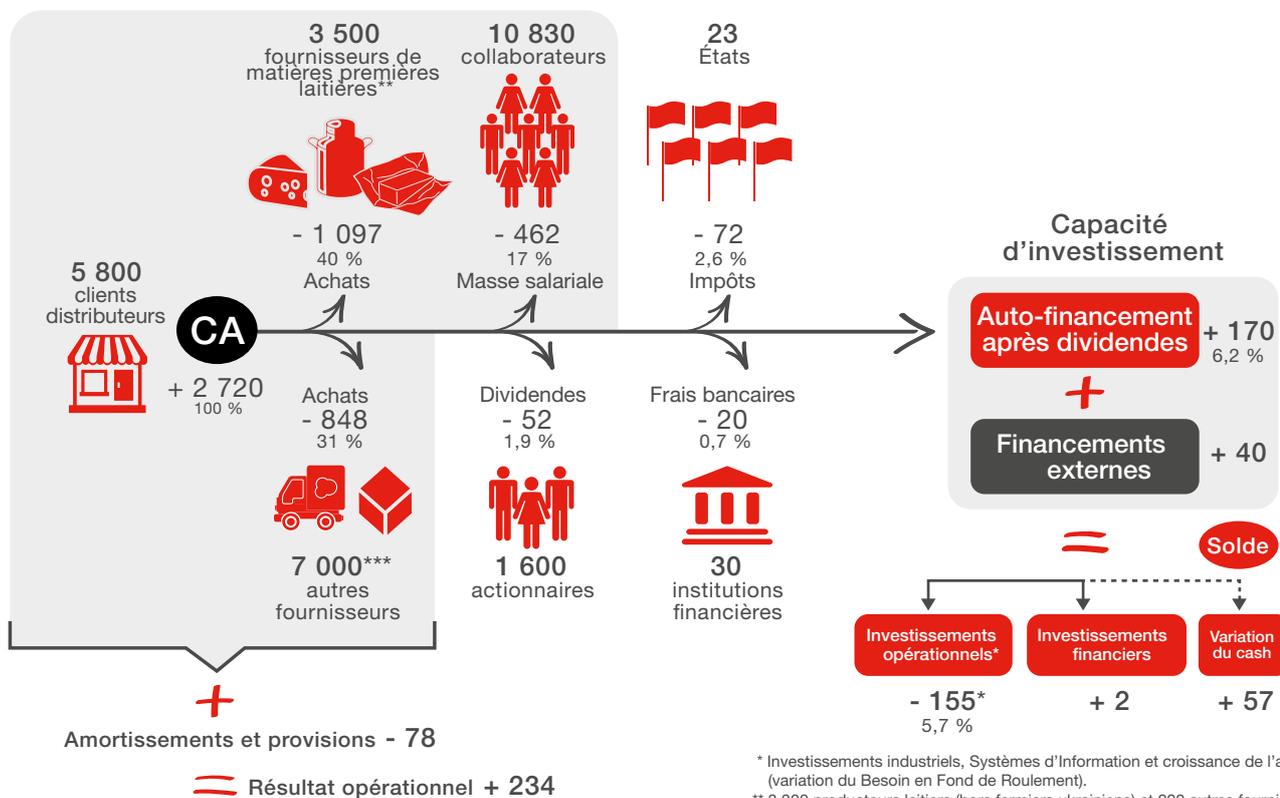
Le Groupe est faiblement endetté auprès des institutions financières (54 millions d'euros de dette nette fin 2013 pour 1 212 millions d'euros de capitaux propres, dont 99 % portés par les actionnaires majoritaires et 1 % par les actionnaires minoritaires), et son endettement n'a cessé de décroître depuis l'acquisition de Boursin en 2008, fruit d'investissements ciblés et d'une gestion financière rigoureuse et prudente.

Le Groupe octroie des dons financiers via sa fondation d'entreprise à des associations et à des actions portées par ses collaborateurs dans divers pays du monde (voir « Apporter un soutien aux communautés dans lesquelles le Groupe est implanté »). Ce montant s'est élevé à 230 325 euros en 2013. Par ailleurs, le montant des dons financiers accordés par nos différentes entités s'est élevé à 776 599 euros.

Le montant non réinvesti par les actionnaires du Groupe dans l'entreprise est de 52 millions d'euros en 2013 (versés sous forme de dividendes), soit 1,9 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Partage de la valeur créée par le modèle d'entreprise Bel

En 2013, la valeur créée par les collaborateurs de Fromageries Bel a été partagée comme suit (en millions d'euros) :



2.1.3 Les principes de la Responsabilité Sociétale de Bel

L'internationalisation conduit les collaborateurs du Groupe Bel à exercer leurs activités dans le monde entier. Quel que soit leur lieu de travail, le Groupe attend d'eux qu'ils aient toujours un comportement exemplaire. À cet égard, le Code de bonnes pratiques des affaires rappelle les principes qui doivent être mis en œuvre dans l'ensemble de ses activités, que ce soit au sein de ses équipes ou avec ses parties prenantes externes (sous-traitants, fournisseurs, etc.).

Ce Code fait explicitement référence aux principes posés par la Déclaration universelle des droits de l'homme et par les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi qu'à son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies.

Le respect des droits de l'homme et le respect des droits de l'enfant sont deux engagements majeurs du Groupe Bel.

Depuis 2003, le Groupe est signataire du Pacte mondial des Nations Unies.

Le Groupe s'engage à adopter, soutenir et appliquer l'ensemble des dix principes fondamentaux du Pacte mondial en faveur des droits de l'homme, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption non seulement dans toutes les activités qui assurent son développement économique mais aussi dans toutes les relations qu'il noue avec ses partenaires : fournisseurs, sous-traitants, clients et distributeurs, société civile...

Ces principes s'intègrent dans la culture et les activités du Groupe.

Le Groupe rend compte de ses progrès relatifs à chacun de ces dix principes chaque année dans un Rapport de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise qui est la reprise d'un chapitre dédié au sein de son document de référence.

En 2013, le Groupe a renouvelé son engagement de respecter et promouvoir les principes du Pacte mondial. Il a déclaré sa communication sur le progrès au niveau « Advanced ».

Antoine Fiévet

Président-Directeur général des Fromageries Bel

Le 18 décembre 2013

2.1.3.1 Respect de l'éthique

Le Groupe Bel a rédigé en 2012 un Code de bonnes pratiques des affaires, qui formalise les principes qu'il suit déjà depuis de nombreuses années.

■ Code de bonnes pratiques des affaires

Le Code vise, dans le respect des lois et règlements qui sont applicables au Groupe, à présenter un socle minimum de règles communes afin notamment d'assurer la conformité des opérations, de garantir à chacun des collaborateurs les droits *minima* dont les principes sont fixés par l'Organisation Internationale du Travail et de garantir le développement d'une culture d'entreprise commune profitable à tous.

Il repose sur sept principes que le Groupe entend appliquer dans la conduite de ses affaires et précise les règles qui doivent guider les comportements des collaborateurs dans leurs pratiques professionnelles.

Il est d'ores et déjà traduit en 9 langues, et le sera en 17 langues en 2014. Il est accessible en français et en anglais sur le site internet du Groupe.

Un guide a été élaboré pour faciliter la compréhension et l'appropriation de ce Code. Il présente des exemples de questions qu'un collaborateur doit se poser pour évaluer son niveau de conformité avec les principes énoncés dans le Code. Ce guide

est traduit en français et en anglais, et est accessible sur l'intranet du Groupe.

Le Code et le guide ont été présentés à tous les managers qui ont suivi la formation dédiée à la RSE (voir « Mobilisation de tous les collaborateurs ») : à fin 2013, 169 managers ont participé à cette formation.

En 2014, un dispositif pour présenter les principes du Code à tous les collaborateurs du Groupe sera déployé.

■ Comité éthique et Référents éthiques

Le Groupe a mis en place en 2013 un Comité éthique, qui s'assure que les principes et normes de comportement énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires sont connus et respectés par tous les collaborateurs. Il vérifie la prise en compte et le traitement des signalements de comportements contraires au Code et peut se saisir des affaires les plus sensibles s'il le juge opportun.

Ce Comité se réunit trois à quatre fois par an. Il est assisté par des Référents éthiques désignés au niveau des cinq zones d'activité du Groupe.

Un guide pratique destiné aux membres du Comité éthique et aux Référents éthiques dresse une synthèse des actions concrètes à entreprendre lorsqu'une alerte leur est adressée via la procédure prévue par le Code de bonnes pratiques des affaires.

■ Lutte contre la corruption

Le Groupe réalise 30 % 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 2012 de Transparency International).

Le Groupe a développé et partagé en priorité avec les équipes ayant des activités dans ces pays, des lignes de conduite à respecter pour éviter toute tentative de corruption. Ces lignes de conduite, ainsi que la politique en matière de cadeaux, invitations et voyages, sont communiquées aux collaborateurs sur l'intranet du Groupe.

En 2014, le Groupe étudiera le déploiement d'une hot line qui lui permettra de recueillir dans de bonnes conditions les alertes qui pourraient lui être soumises par ses collaborateurs.

2.1.3.2 Respect des droits de l'homme

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

■ Collaborateurs

Près de 40 % des collaborateurs du Groupe travaillent dans des pays où les risques d'atteinte au respect des droits de l'homme sont jugés hauts ou extrêmes selon le Human Rights Risk Index 2013 (Maplecroft).

Protéger les droits essentiels des collaborateurs est l'un des sept principes du Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe. Ces droits essentiels sont inspirés de ceux énoncés par la Déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions de l'Organisation Internationale du Travail : prohibition du travail des enfants, prohibition du travail forcé, hygiène, santé et sécurité, non-discrimination, égalité des chances sur la base du mérite et de la compétence, prohibition du harcèlement sexuel ou moral, liberté d'association et droit à la négociation collective, liberté d'appartenance politique.

Dans ses usines, et notamment dans les pays présentant des risques importants, le Groupe est particulièrement vigilant sur l'application de ces principes et n'accepte aucune violation.

■ Fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe veille à ce que ses sous-traitants et ses fournisseurs respectent les droits essentiels de leurs propres collaborateurs.

D'une part, la Charte des achats responsables du Groupe rappelle les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies et énonce les principes fondamentaux que les fournisseurs doivent respecter dès lors que s'établit une relation commerciale avec le Groupe. D'autre part, depuis 2009, la Direction des achats a lancé une campagne d'évaluation des fournisseurs au travers de l'outil EcoVadis, avec un point de vigilance relatif au respect des droits de l'homme et à l'éthique des affaires (voir « Politique Achats responsables »).

En 2013, le Groupe a renforcé le suivi des fournisseurs d'objets promotionnels dont les usines sont majoritairement localisées en Chine. Des audits sociétaux portant notamment sur les conditions de travail et le respect des droits de l'homme ont été menés.

Le Groupe favorise généralement l'engagement de ses fournisseurs à s'améliorer plutôt que l'interruption brutale de sa relation commerciale avec eux, qui peut présenter un risque réel et important en matière de respect des droits de l'homme au sein des entreprises concernées.

2.1.3.3 Respect des droits de l'enfant

Compte tenu du lien important entre certaines de ses marques et les enfants, le Groupe est particulièrement attentif aux impacts multiples, directs ou indirects, qu'il a sur cette population sensible.

■ Prohibition du travail des enfants

Selon l'OIT, 215 millions d'enfants doivent travailler pour survivre et cinq millions d'enfants sont victimes de travail forcé. La prohibition du travail des enfants est clairement rappelée dans le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe : « Le Groupe Bel n'accepte en aucun cas en son sein ou chez ses sous-traitants et fournisseurs l'emploi des enfants. Il est donc fondamental de respecter la limite d'âge légal minimal applicable dans tous les pays d'implantation du Groupe Bel. Dans tous les cas, cet âge minimal ne pourra être inférieur à celui prévu par les conventions 138 et 182 de l'Organisation internationale du travail, soit 15 ans, porté à 18 ans pour les travaux dangereux ou particulièrement difficiles ».

Le Groupe s'engage à veiller à ce que ses fournisseurs n'aient pas recours au travail des enfants : sa Charte des achats responsables, partagée avec eux, souligne elle aussi cette prohibition.

■ Promouvoir de bons comportements alimentaires auprès des enfants

La Charte de communication responsable du Groupe rappelle que les communications ne doivent pas inciter les enfants à une consommation excessive, ni à s'alimenter tout au long de la journée. Au-delà de ce préalable, il paraît important au Groupe de promouvoir des habitudes alimentaires bénéfiques pour la santé des enfants et des adolescents. Ainsi, dans de nombreux pays, les marques du Groupe s'attachent à inviter les plus jeunes à adopter de bonnes habitudes alimentaires qui seront décisives pour le reste de leur vie. Le Groupe propose aussi à ses clients de la restauration collective un outil pour élaborer des menus équilibrés à servir dans les cantines scolaires (voir « Développer des campagnes de communication et des promotions responsables »).

Enfin, les actions promotionnelles menées dans les écoles, dans le respect des réglementations locales en vigueur, sont systématiquement accompagnées de messages de promotion des bonnes habitudes alimentaires.

■ Principes de communication à l'égard des enfants

Dans sa Charte de communication responsable (voir « Développer des campagnes de communication et des promotions responsables »), le Groupe précise les principes à respecter envers ses consommateurs âgés de moins de 12 ans. Ainsi, ses communications :

- ne doivent pas les inciter à reproduire des comportements agressifs ou violents ;

- ne doivent pas leur donner l'impression qu'un comportement dangereux ou imprudent est acceptable, y compris dans le cadre de jeux ;
- ne doivent pas dévaloriser l'autorité, la responsabilité ou le jugement des parents et des éducateurs ;
- doivent permettre aux enfants de rapidement et facilement identifier le caractère publicitaire et promotionnel des messages qui leur sont adressés ;
- ne doivent pas leur suggérer un sentiment d'urgence pour acheter un produit, au travers par exemple des mots « tout de suite », « maintenant », etc.

■ Des fromages spécialement conçus pour les enfants

Le Programme National Nutrition Santé (PNNS) français recommande trois produits laitiers par jour, voire quatre pour les enfants.

Certaines des recettes élaborées par le Groupe sont conçues en tenant compte des besoins journaliers de cette cible (voir « Faire progresser la qualité nutritionnelle des produits »). Par exemple, en 2012, les taux de matière grasse et de sodium dans la recette de Kiri commercialisée en Europe de l'Ouest ont été réduits.

■ Protection de la vie privée de l'enfant

Le Groupe considère que les parents doivent être informés de la relation que lui et ses marques établissent avec leurs jeunes enfants. Ainsi, le Groupe s'engage à demander l'adresse des parents ou tuteurs des internautes de moins de 12 ans pour leur envoyer une copie du courriel d'inscription adressé à leurs

enfants. À tout moment, sur simple demande, les parents ou tuteurs peuvent avoir accès aux données personnelles enregistrées concernant leur enfant et demander s'ils le souhaitent leur retrait des bases de données (voir aussi « Protéger les données et la vie privée des consommateurs »).

■ Fondation Bel

La Fondation d'entreprise Bel met l'enfant au cœur de ses actions. Certains projets qu'elle soutient ont notamment pour objet de lutter contre la malnutrition infantile et de créer des infrastructures liées à l'alimentation des enfants et des adolescents (voir « Apporter un soutien aux communautés dans lesquelles le Groupe est implanté »).

2.1.3.4 Lobbying responsable

Lorsque le Groupe exerce des actions de lobbying, il le fait de façon responsable, dans le respect de son Code de bonnes pratiques des affaires, essentiellement pour faire en sorte que les modalités d'application de décisions légales ou réglementaires soient techniquement et économiquement réalistes.

Les pratiques de lobbying du Groupe consistent principalement à adhérer à des organisations professionnelles défendant les intérêts de son secteur et à partager les enseignements tirés de son expertise et de ses connaissances des marchés au sein de leurs groupes de travail sur les thématiques pouvant impacter directement son entreprise (exemple : projet d'affichage de la performance environnementale des produits).

Les représentants du Groupe dans ces instances sont en cours d'identification et informent leurs équipes des avancements des projets qui les concernent.

2.1.4 La volonté du Groupe de rendre compte

En 2014, le Groupe présente pour la seconde fois dans un document unique – le Rapport RSE du Groupe Bel – ses objectifs et ses réalisations en matière de RSE.

Cet exercice réalisé par la Direction RSE du Groupe présente le bilan de ses avancements, ses bonnes pratiques et ses objectifs de progression pour les années à venir.

2.1.4.1 Piloter la performance extra-financière du Groupe

Le Groupe considère les obligations de reporting imposées par la loi française du 10 juillet 2010 dite « Grenelle II » comme une opportunité d'améliorer le pilotage de sa performance extra-financière.

Sélectionnés par les Leaders RSE du Groupe (voir « Relais RSE dans l'organisation »), les indicateurs de performance environnementale, sociale et sociétale permettent de mesurer les progrès et d'appréhender les efforts à fournir pour atteindre les objectifs que le Groupe s'est fixés. Les performances obtenues sont le reflet d'initiatives locales ou transversales qu'il souhaite

partager et mettre en valeur, afin de susciter de nouveaux projets et de développer la fierté d'appartenance au Groupe Bel.

Ce Rapport contient des éléments d'information issus des Lignes directrices GRI pour le reporting Développement durable (voir « Tables de concordance »).

2.1.4.2 Périmètre de reporting

Les données publiées concernent l'ensemble des entités et filiales dont le Groupe Bel a le contrôle opérationnel au cours de l'année 2013, plus précisément les entités du Groupe qui sont consolidées dans le Rapport financier annuel.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices. Concernant le reporting social, seule l'année 2013 est présentée car la précision des définitions et la fiabilisation des données en 2013 ne permettent pas une comparaison avec l'année précédente.

■ Spécificités de périmètre pour le reporting 2013

Le reporting environnemental concerne tous les sites industriels et de recherche du Groupe à l'exception de l'Iran, soit 27 sites, ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège.

Le reporting social concerne toutes les filiales du Groupe Bel à l'exception du Vietnam et de la Syrie, soit 31 filiales, ainsi qu'une personne présente en Argentine jusqu'au 31 décembre 2013.

Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre différent de ceux mentionnés précédemment, le taux de couverture est systématiquement mentionné.

Voir « Note méthodologique ».

2.1.4.3 Vérification du reporting RSE du Groupe

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce dit loi « Grenelle II », le Groupe a nommé ses Commissaires aux comptes en tant qu'organismes tiers indépendants en charge de la vérification du chapitre 2 du document de référence 2013 sur un périmètre monde selon les dispositions de l'arrêté du 13 mai 2013 (publié le 14 juin 2013 et codifié dans le Code de commerce aux articles A. 225-1 et suivants). Le Rapport émis par les organismes tiers indépendants et les éléments méthodologiques de reporting figurent dans son document de référence. Ce Rapport porte sur

la présence et la sincérité des informations environnementales, sociales et sociétales, tant qualitatives que quantitatives, présentes dans le présent chapitre 2 et reprises dans le Rapport RSE.

2.1.4.4 Où trouver l'information

Les éléments d'information sociale, environnementale et sociétale que le Groupe est tenu de fournir en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figurent intégralement dans son document de référence, contenant le Rapport financier annuel, déposé auprès de l'AMF le 3 avril 2014 et disponible sur le site www.groupe-bel.com.

Le Groupe présente également ces informations de façon plus synthétique dans le Rapport d'activité du Groupe et sous l'onglet « Responsabilité » de son site Internet.

En 2014, le Groupe transformera son site Internet dédié à la RSE « unsourirepourlaplanete.com » en plateforme interne, et mettra son contenu public sur son site Internet Groupe. De courts films y expliqueront de façon ludique les cinq piliers de sa démarche.

Afin de rendre son Rapport RSE plus accessible à ses parties prenantes, le Groupe le communique sur diverses plateformes : unglobalcompact.org (dans le cadre de son engagement en faveur du Pacte mondial des Nations unies), la Sustainability Disclosure Database de la Global Reporting Initiative, CorporateRegister.com et Ethicalperformance.com

2.1.5 Reconnaissances externes

Gaïa Index : Bel dans le top 5 des 109 entreprises du secteur de l'industrie

En 2013, le Groupe s'est classé cinquième du Gaïa Index dans le secteur de l'industrie. Il s'agit d'un index extra-financier dédié aux entreprises de taille moyenne. Il gagne ainsi cinq places par rapport à 2012. L'évaluation a particulièrement souligné sa performance en matière d'environnement avec une note de 100 % basée notamment sur la démarche d'identification des enjeux sectoriels prioritaires, la réalisation d'analyses de cycle de vie et les résultats obtenus en matière de consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre. Le Groupe se distingue également par une note de 100 % sur l'item des parties prenantes externes, notamment en lien avec la démarche entamée depuis 2009 d'évaluation de la performance RSE de ses fournisseurs.

Classement « Gold » attribué par la société EcoVadis

Le Groupe s'appuie sur l'outil EcoVadis pour évaluer les performances RSE de ses fournisseurs dans le monde entier, mais également de manière volontaire pour évaluer sa propre performance. Avec un score de 65/100 en 2013, il se place dans les 9 % des entreprises les mieux notées par EcoVadis et obtient ainsi le classement « Gold ».

Enfin, le Rapport RSE 2012 du Groupe fait partie des dix finalistes du concours « CR Reporting Awards 2014 », dans la catégorie « Ouverture et Honnêteté ». Le gagnant sera déterminé par le vote des internautes début 2014.

2.2 La RSE au cœur des activités du Groupe

La performance économique du Groupe repose sur une gouvernance pérenne et sur la volonté de respecter des principes d'éthique dans toutes ses activités.

En 2013, le Groupe est arrivé à un stade de déploiement de sa démarche qui justifiait de modifier son organisation RSE pour renforcer la mobilisation de toutes ses équipes autour de son programme « Des Sourires pour l'Avenir ».

2.2.1 Gouvernance de la RSE du Groupe Bel

2.2.1.1 Gouvernement d'entreprise

La gouvernance du Groupe Bel, notamment la composition et le fonctionnement de ses organes d'administration et de direction sont exposés au chapitre 3 du document de référence.

2.2.1.2 L'organisation RSE

■ La Direction RSE

Sous l'autorité directe du Vice-président ressources humaines, communication et Développement durable, lui-même rattaché au Président-Directeur général du Groupe, la Direction RSE assure le pilotage de la démarche depuis 2010. Le plan d'engagement opérationnel « Des sourires pour l'avenir » et les objectifs chiffrés qui en découlent font l'objet d'une validation par la Direction générale et d'un suivi par le Comité de direction du Groupe, sous le contrôle du Conseil d'administration.

La Direction RSE a pour mission :

- de s'assurer que les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux sont pris en compte dans la stratégie de croissance du Groupe ;
- de fixer avec les différentes directions fonctionnelles le niveau d'ambition que le Groupe souhaite atteindre sur chacun des piliers de sa démarche ;

- de s'assurer que les programmes d'action mis en place sont en ligne avec ces ambitions ;
- de sensibiliser et former l'ensemble des collaborateurs pour qu'ils deviennent des acteurs et ambassadeurs de la démarche de progrès du Groupe ;
- de s'assurer que les outils de mesure nécessaires à un meilleur pilotage des progrès sont en place ;
- de partager la politique RSE du Groupe et ses progrès avec ses parties prenantes internes et externes (élaboration du présent Rapport, mise à jour des informations présentes sur le web, réponse aux sollicitations des parties prenantes, etc.).

■ Relais RSE dans l'organisation

L'impulsion donnée par la Direction RSE trouve des relais dans toute l'organisation du Groupe.

Quinze experts – les « Leaders RSE » issus des différentes directions fonctionnelles (marketing, opérations industrielles, ressources humaines, achats, finance, etc.) – sont responsables des axes de progrès identifiés pour chaque pilier.

En 2013, leur rôle s'est vu renforcé puisqu'ils sont désormais en charge de relayer les plans d'actions permettant d'atteindre les objectifs liés à leurs axes de progrès en s'appuyant sur leurs propres réseaux dans les différentes entités (filiales et/ou usines).

2.2.2 Les référentiels du Groupe

Chaque collaborateur est tenu de respecter les lois et règlements nationaux en vigueur. Si la réglementation d'un pays s'avère plus contraignante qu'une règle stipulée par Bel, cette réglementation nationale prévaut.

2.2.2.1 Cadres internationaux et nationaux

Le Groupe a construit sa démarche en réponse aux enjeux majeurs liés à ses activités, tout en s'appuyant sur trois cadres

internationaux – le Pacte mondial des Nations Unies, la norme ISO 26 000 et la Global Reporting Initiative.

Par ailleurs, le reporting de ses progrès répond aux exigences du décret d'application de l'article 225 de la loi française « Grenelle II » (voir « Tables de correspondance »).

Enfin, la mise en œuvre de la démarche RSE au sein du Groupe s'appuie sur un ensemble de normes et de référentiels (internationaux, nationaux, sectoriels, etc.) précisés dans les paragraphes du présent chapitre.

Correspondance entre les sept questions centrales de la norme ISO 26 000 et la démarche RSE du Groupe Bel

Questions centrales de la norme ISO 26 000	Démarche RSE du Groupe Bel
Gouvernance de l'organisation Droits de l'homme Loyauté des pratiques	Intégration de la RSE dans la stratégie du Groupe
Communautés et développement local	Partenariats et société
L'environnement	Empreinte environnementale
Questions relatives aux consommateurs	Nutrition et produits responsables Communication et consommation responsables
Relations et conditions de travail	Employeur engagé

Pour intégrer progressivement les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans tous les processus de prise de décision et de mise en œuvre, le Groupe s'appuie sur des référentiels internationaux :

- le management environnemental s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 14 001 (voir « Politique environnementale ») ;
- le management de la sécurité des aliments s'appuie sur les référentiels internationaux reconnus par la Global Food Safety Initiative (voir « Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits ») ;
- le management de la santé et la sécurité des collaborateurs s'appuie sur le référentiel international de la norme OHSAS 18 001 (voir « Assurer la santé et la sécurité de tous ») ;
- le management de la qualité s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 9 001.

L'application de ces standards par les sites fait l'objet de certifications.

2.2.2.2 Référentiels internes

Pour un alignement de toutes les équipes, le Groupe s'appuie sur des référentiels internes émis par les directions métiers et partagés avec les entités concernées. Selon les cas, il peut s'agir :

- de règles internes au Groupe qui s'appliquent à l'ensemble de ses collaborateurs ;
- d'engagements réciproques que le Groupe prend avec certaines de ses parties prenantes ;
- de positions que le Groupe prend sur un thème précis et qui ont vocation à être diffusées auprès de ses parties prenantes ;
- de descriptions de processus de mise en œuvre (procédures Groupe, procédures métiers ou locales).

Les différents référentiels sont mentionnés dans les chapitres du présent document. Certains d'entre eux sont accessibles sur www.groupe-bel.com

Certifications selon des standards internationaux

Nombre de sites certifiés	2011	2012	2013	Objectifs 2015
Selon les standards GFSI (sites Bel ^(a))	14	15	20	100 %
Selon les standards GFSI (sites Bel ^(a) et sous-traitants ^(b))	24	30	32	100 %
ISO 14 001 (sites Bel ^(c))	9	9	12	100 %
OHSAS 18 001 (sites Bel ^(b))	3	5	5	100 %

(a) Périmètre : 28 sites Bel (27 sites de production et de R&D et atelier de fabrication de Bar-le-Duc).

(b) Périmètre : 20 sites sous-traitants.

(c) Périmètre : 27 sites Bel de production et de R&D.

2.2.3 Mobilisation de tous les collaborateurs du Groupe

Pour que les engagements et les principes du Groupe soient au cœur de sa stratégie de développement, il est nécessaire que tous les collaborateurs soient mobilisés. Les collaborateurs sont aussi des citoyens ; les sensibiliser au Développement durable dans le cadre de leurs activités professionnelles donne plus de cohérence entre leurs convictions et engagements personnels et leur vie chez Bel. Au-delà de cette sensibilisation, l'ambition est d'entraîner une

véritable transformation des pratiques managériales et de certains métiers.

L'enquête internationale d'opinion menée tous les deux ans auprès de tous les collaborateurs du Groupe (voir « Charte sociale et enquête d'opinion internationale ») met en évidence une progression de la connaissance des équipes des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalemment d'accord » à la question « Je suis sûr(e) que Bel fait de son mieux pour être une entreprise responsable (agir en faveur de la société, limiter son impact environnemental, etc.) »	54 %	63 %

2.2.3.1 S'appuyer sur les acteurs clés

La réussite de la démarche du Groupe repose sur la capacité de ses managers à susciter l'adhésion et à mobiliser leurs équipes.

Dans le cadre du programme de formation Groupe « Campus » (voir « Grandir ensemble »), la Direction RSE déploie une formation

d'une journée et demie dédiée à la RSE auprès des managers, et notamment des 215 managers de grades 1 à 3 (top management). Elle a pour objectif de leur donner une vision holistique des ambitions et des progrès du Groupe, et de leur faire comprendre leur rôle pour devenir des relais actifs de ses engagements auprès de leurs équipes tout en gardant à l'esprit leurs priorités business.

	2012	2013	Objectif 2015
% de managers de grades 1 à 3 ayant déjà suivi la formation RSE	24 %	58 %	100 %

En outre, les engagements du Groupe ne peuvent être effectifs que s'ils s'ancrent dans ses pratiques professionnelles, soit au niveau d'un métier, soit au niveau d'un pays. Ainsi, depuis 2013, la Direction RSE propose des ateliers construits avec le Leader RSE concerné ou avec un relais local. Ces ateliers permettent à tous les acteurs concernés, quelle que soit leur direction, de partager vision, connaissances et repères communs. Ils sont aussi source de valeur par l'apport d'idées créatives qu'ils peuvent générer.

Enfin, des formations sur des problématiques spécifiques viennent compléter ce dispositif (formation Nutrition, formation Santé-Sécurité, etc.).

2.2.3.2 Intégrer dans la part variable des rémunérations l'atteinte d'objectifs extra-financiers

Depuis 2012, le Groupe intègre un objectif RSE dans la rémunération variable de ses managers : cet objectif est obligatoire et représente un minimum de 10 % de la part variable de leur rémunération. L'objectif RSE est calculé à partir d'un indicateur choisi par les entités, de préférence issu du protocole de reporting RSE du Groupe, correspondant à leurs priorités.

En France, depuis 2009, le taux de recyclage du papier est intégré dans les accords d'intéressement du siège et la consommation d'eau est intégrée dans le calcul de l'intéressement des sites industriels.

2.2.3.3 Partager les bonnes pratiques

Pour progresser, le Groupe considère que les exemples de réalisations, internes ou externes, sont les meilleures sources d'inspiration et de mobilisation.

Il valorise dès que possible sur les supports de communication interne des initiatives locales, notamment celles qui lui paraissent reproductibles.

En 2013, lors de la convention annuelle des dirigeants, un trophée RSE a été remis à l'équipe libanaise afin de récompenser l'action « Happiness Heroes » menée par la marque Picon (voir « Engager les marques du Groupe dans des actions citoyennes et solidaires »). En 2014, ce système de récompense sera reconduit.

Enfin, une revue de presse mensuelle interne le *Planeto'scope* en français et en anglais compile, pour chaque axe de progrès, des éléments d'actualité et des bonnes pratiques observées en dehors du Groupe.

2.2.3.4 Inciter les collaborateurs à adopter des éco-gestes simples

La mobilisation des équipes passe par l'encouragement à intégrer dans leur activité quotidienne quelques éco-gestes simples, efficaces et de surcroît économiques. Le Groupe demande aux

collaborateurs de préserver l'environnement, à titre individuel et collectif, dans le cadre de ses activités professionnelles et dans sa vie au sein de l'entreprise.

Ces problématiques étant étroitement liées au contexte spécifique de chaque site, les programmes de sensibilisation des collaborateurs sont développés en local.

2.2.4 Relations avec les parties prenantes du Groupe

Les parties prenantes du Groupe sont les individus et les groupes impactés par ses activités ou qui pourraient l'être dans le futur, ainsi que ceux qui impactent ou pourraient impacter ses activités. Le Groupe est conscient que transparence, information et dialogue sont des moteurs de performance et d'innovation.

Modes d'information et de dialogue entre le Groupe et ses parties prenantes

En regard de la diversité de ses parties prenantes, le Groupe adapte ses approches et engagements vis-à-vis de chacune d'elles. Ainsi, ses équipes interrogent et rencontrent régulièrement leurs parties prenantes. Ce processus de consultation et d'échanges est au cœur de sa démarche RSE.

Quatre sphères principales de parties prenantes ont été identifiées par le Groupe : financière, publique et sociétale, sociale et commerciale

Sphère financière

Parties prenantes	Principales attentes	Modes d'information et de dialogue spécifiques	Détail des actions engagées
Actionnaires Institutions financières et investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ● Croissance, rentabilité et pérennité de l'entreprise ● Gouvernance stable et performante ● Bonne gestion des risques ● Visibilité sur la stratégie de l'entreprise et sur les moyens mis en œuvre pour l'atteindre 	<ul style="list-style-type: none"> ● Assemblée générale des actionnaires ● Conseils d'administration ● Communiqués et lettres aux actionnaires ● Document de référence 	<ul style="list-style-type: none"> ● Stratégie de croissance durable ● Principes d'éthique et de responsabilité ● Programme RSE

Sphère publique et sociétale

Parties prenantes	Principales attentes	Modes d'information et de dialogue spécifiques	Détail des actions engagées
Organisations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ● Actions de progrès partagées 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adhésion ● Participation à des groupes de travail interprofessionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implication de collaborateurs dans des travaux/projets/expérimentations pilotés par l'interprofession ● Lobbying responsable
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> ● Maintien/création d'emplois ● Dynamisation du tissu économique local ● Réponse à des consultations publiques ● Participation à des projets d'expérimentation ● Engagements volontaires dans des programmes publics 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rencontres ● Réponses aux sollicitations (questionnaires) ● Participation à des groupes de travail 	
Société civile ONG	<ul style="list-style-type: none"> ● Communication transparente et amélioration sur les sujets qui les concernent directement (différent selon les ONG) 		<ul style="list-style-type: none"> ● Consultation/co-construction ● Partenariats sur des sujets spécifiques ● Soutien apporté par des marques à des ONG
Communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> ● Support pour répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux locaux 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rencontres, échanges 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consultation/co-construction ● Soutien direct par les entités et usines ● Contribution de la Fondation Bel
Monde académique	<ul style="list-style-type: none"> ● Partage et mise à disposition des expertises de l'entreprise ● Support financier pour des travaux de recherche ● Débouchés professionnels pour les étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rencontres ● Participation à des forums (écoles, universités, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Partenariats et projets de recherche (écoles, universités, etc.) ● Accueil de stagiaires et d'apprentis

Sphère sociale

Parties prenantes	Principales attentes	Modes d'information et de dialogue spécifiques	Détail des actions engagées
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération juste et équitable Sécurité et bien-être au travail Responsabilisation Employabilité et opportunités de carrière Partage des succès 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête d'opinion Internationale Actions de communication interne Entretiens individuels Réunions de service et conventions Dialogue via les représentants du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Employeur engagé »
Partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Justice et équité sociale Conditions de travail Information sur les politiques RH et l'organisation générale de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Instances de représentation du personnel (syndicats, comités d'entreprise, délégués du personnel, CHSCT, etc.) : agenda social, sessions de dialogue 	
Futurs collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Opportunités d'embauche et de carrières 	<ul style="list-style-type: none"> Participation à des forums Espace « Carrières » du site internet du Groupe 	

Sphère commerciale

Parties prenantes	Principales attentes	Modes d'information et de dialogue spécifiques	Détail des actions engagées
Clients/distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> Proposer une offre responsable à leurs propres clients 	<ul style="list-style-type: none"> Revue d'affaires Réponse à leurs questionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Nutrition et produits responsables » et « Communication et consommation responsables »
Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Qualité et sécurité alimentaire Caractéristiques organoleptiques Bénéfices nutritionnels Accessibilité Naturalité Information claire et honnête sur les produits Engagement des marques 	<ul style="list-style-type: none"> Information sur les emballages Communication média (TV, presse, radio, etc.) Sites internet des marques du Groupe Publicité en magasin Études Marketing quantitatives et qualitatives Réseaux sociaux Services consommateurs 	
Producteurs laitiers	<ul style="list-style-type: none"> Pérennité de la relation avec Bel Accompagnement dans l'amélioration de leurs pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Visite des techniciens de production laitière (sensibilisés et formés à la RSE) Réunions annuelles 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Favoriser une production laitière plus durable »
Fournisseurs et sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> Juste rétribution Respect des délais de paiement Pérennité de la relation commerciale Perspectives de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Échanges avec les acheteurs Plateforme EcoVadis : résultats d'évaluation de la performance RSE des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Politique Achats responsables »

2.3 Partenariats et Société

2.3.1 Favoriser une production laitière plus durable

Les principes d'un Développement durable s'appliquent à toutes les activités du Groupe, et commencent au cœur même des élevages qui produisent le lait entrant dans la composition de tous les fromages.

Le Groupe collecte chaque année environ 1,5 milliard de litres de lait auprès de 3 300 producteurs proches de ses usines,

principalement aux Pays-Bas et en France, mais aussi au Portugal, en Ukraine et en Slovaquie. À ceux-ci s'ajoutent près de 9 000 très petites unités en Ukraine.

D'une façon générale, les exploitations où le Groupe s'approvisionne directement sont de taille moyenne.

Pays	Slovaquie	Pays-Bas	France	Portugal (Açores)	Portugal (Continent)	Ukraine
Troupeau moyen des exploitations auprès desquelles le Groupe s'approvisionne (<i>nombre de vaches</i>)	150	70	45	30	55	> 100 : 70 % de la collecte 1 à 2 : 30 % de la collecte

En Pologne et aux États-Unis, le Groupe achète du lait uniquement auprès d'entreprises, coopératives ou privées. Il peut également faire appel à ce mode d'approvisionnement dans les autres pays pour ajuster ses achats à ses besoins. Au total, ces achats représentent environ 200 millions de litres de lait par an.

Le Groupe se soucie également des pratiques d'élevage des fournisseurs de matières premières laitières transformées (crème, fromages, beurre, poudre de lait, etc.) qui entrent dans la composition de ses fromages (voir ci-après).

Les référentiels et indicateurs de performance du Groupe

Référentiels/Outils externes

Pays-Bas

- Keten Kwaliteit Melk (Chaîne de Qualité du Lait)
- Cow Compass : outil de management des pratiques d'élevage (sanitaire)
- EnergyScan : outil d'évaluation de la consommation d'énergie en élevage
- Annual Nutrients Cycle Assessment : outil de management de la fertilisation

France

- Charte des bonnes pratiques d'élevage
- CAP'2ER : outil d'évaluation des impacts environnementaux en élevage

Référentiels internes

Portugal

- Outil de management des bonnes pratiques d'élevage
- Référentiel Bel Milk

Slovaquie

- Engagement des producteurs à suivre des bonnes pratiques d'élevage

Indicateurs de performance

Du fait de la spécificité des actions mises en place, les indicateurs de performance varient selon le bassin laitier.

La vision Bel d'une production laitière durable

En tant qu'acteur majeur de la filière laitière, le Groupe est conscient qu'il est de sa responsabilité de s'impliquer pour favoriser le développement d'une production laitière plus durable.

La production laitière durable commence à la ferme, qu'elle soit ou non en relation directe avec le Groupe. Cela passe par :

- une alimentation des troupeaux qui garantit un lait de qualité et permet d'optimiser le résultat de l'exploitation ;
- une empreinte environnementale maîtrisée et réduite ;
- de bonnes conditions de travail pour les personnes travaillant dans l'exploitation ;
- la santé et le bien-être des animaux.

Les partenaires du Groupe présentent des modèles économiques très différents – exploitations laitières de tailles variables, entièrement dédiées à l'élevage ou non, coopératives, entreprises de transformation laitière – et s'inscrivent dans des contextes géographiques et économiques variés. Par ailleurs, le niveau de maturité des différents acteurs de la filière laitière est un paramètre très important, qui varie fortement selon les pays.

Accompagner ces partenaires pour atteindre ces objectifs ambitieux est un défi complexe lancé à toutes les équipes du Groupe, qui sont à leur écoute pour construire avec eux des plans d'action adaptés.

■ Une approche différenciée selon le type de fournisseurs

- les producteurs de lait : les équipes achats lait du Groupe sont en contact fréquent avec les producteurs auprès desquels elles s'approvisionnent directement en lait pour les aider à progresser et à anticiper les enjeux et évolutions de la filière laitière ;
- les autres fournisseurs de lait liquide : ils font l'objet d'un suivi par les équipes achats au travers de l'outil EcoVadis, selon la même logique que les fournisseurs des autres familles d'achat (voir « Politique Achats responsables ») ;
- les entreprises de transformation laitière : les acheteurs en charge de l'achat des matières premières laitières transformées suivent leur performance RSE avec l'outil EcoVadis. Par ailleurs, des rencontres avec ces fournisseurs donnent lieu à des échanges autour des bonnes pratiques qu'ils mettent eux-mêmes en place auprès de leurs propres producteurs laitiers.

Enfin, le Groupe Bel est un acteur engagé au sein des organisations laitières nationales dans les deux bassins laitiers les plus importants pour lui – les Pays-Bas et la France – qui représentent à eux deux plus de 80 % de sa collecte de lait liquide dans le monde.

En regard de ce contexte, les paragraphes suivants portent sur les actions menées par le Groupe avec les producteurs laitiers auprès desquels il collecte directement du lait. Par ailleurs, sont détaillées plus particulièrement les actions menées aux Pays-Bas et en France.

■ Alimentation des troupeaux

Dans un contexte de hausse structurelle et de volatilité accrue du prix des matières premières entrant dans l'alimentation des vaches laitières et des impacts à la fois sociétaux et environnementaux de la production de ces matières, la maîtrise de l'alimentation des troupeaux devient un enjeu primordial de l'élevage laitier. Cette alimentation est composée :

- de fourrages : ils représentent la plus grande part de la ration des animaux. La sécurisation de l'approvisionnement fourrager est un élément essentiel pour l'éleveur, en particulier parce que sa gestion participe directement au résultat des exploitations agricoles ;
- d'aliments complémentaires, les concentrés, riches en protéines et en énergie : les fourrages seuls ne peuvent répondre

complètement aux besoins alimentaires spécifiques d'une vache pour qu'elle produise en quantité un lait de qualité. L'éleveur a donc recours à des aliments complémentaires (blé, orge, tourteaux de soja, de colza, pulpe de betterave...).

Forte d'une production végétale importante sur son territoire, la filière laitière française met au cœur des débats relatifs à la production laitière durable l'amélioration de l'autonomie alimentaire des exploitations laitières, c'est-à-dire la capacité d'un producteur à produire sur son exploitation la plus grande part possible de la nourriture destinée à ses animaux. Pour devenir plus autonome, l'éleveur cherche à maximiser la production des fourrages sur son exploitation – en France, 97 % des fourrages sont produits sur l'exploitation⁽¹⁾ – ainsi que celle des concentrés à destination de l'alimentation des animaux.

Les acteurs de la production laitière aux Pays-Bas, plus concernés qu'en France par les importations de matières premières pour l'alimentation des vaches laitières, se sont engagés à ce que tous les tourteaux de soja importés soient d'origine certifiée RTRS (Round Table on Responsible Soy) ou équivalent au plus tard en 2015. Cette certification du produit promet la production de soja responsable et inclut, entre autres, l'arrêt de la conversion de forêt primaire en terre arable, la promotion de bonnes pratiques et la garantie de conditions de travail équitables pour les producteurs de cette plante.

Le Groupe a conclu avec le WWF France un partenariat de trois ans à compter de novembre 2012 pour l'aider à engager une démarche de progrès pour réduire les impacts environnementaux liés à la production laitière. La première étape de ce partenariat a permis en 2013 de faire un état des lieux des principaux risques liés à l'alimentation animale des vaches laitières françaises et néerlandaises (émissions de gaz à effet de serre, consommations d'eau, risque « déforestation » lié à l'importation de tourteaux, etc.). En 2014, des priorités et des plans de progrès correspondants seront définis au regard de cette analyse.

■ Empreinte environnementale

Les impacts négatifs de l'élevage sur l'environnement sont fréquemment soulignés mais les services qu'il rend sont souvent méconnus ou sous-estimés. On distingue quatre grandes familles de services⁽²⁾ rendus par le secteur de l'élevage : la production de denrées alimentaires, la vitalité territoriale, l'identité culturelle (agrotourisme, gastronomie...) et les contributions à l'environnement. Sur ce dernier point, l'élevage peut jouer un rôle important dans la diversité d'utilisation des sols et le maintien de prairies permanentes, qui sont des réservoirs de biodiversité et des capteurs de carbone non négligeables.

Une des raisons majeures de la mauvaise valorisation de ces services tient à l'absence d'indicateurs reconnus par la communauté scientifique pour les mesurer et aux interrogations quant à l'échelle pertinente pour les calculer (exploitation, territoire, région, pays...).

Au niveau international, producteurs et transformateurs du secteur laitier travaillent néanmoins à un cadre commun, le « Dairy sustainability framework » pour mettre en valeur et porter

(1) Données Cniel issues des REL 2008 retraitées par l'IDELE pour l'Observatoire de l'alimentation des vaches laitières.

(2) Source : « Services rendus par l'élevage dans les territoires » Groupement d'intérêt scientifique Élevages demain.

à la connaissance des parties prenantes intéressées les pratiques entreprises et les progrès obtenus pour une utilisation raisonnée des ressources de la planète et une réduction des pollutions dont les émissions de gaz à effet de serre. Basé sur la consultation et la contribution d'un large éventail de parties prenantes, ce cadre, présenté officiellement lors du Sommet international de l'industrie laitière au Japon en octobre 2013, intégrera de nombreux acteurs dans la gouvernance de sa mise en œuvre et dans le développement de plans d'actions.

Aux Pays-Bas et en France, les acteurs de la filière laitière se sont engagés dans des démarches collectives.

Aux Pays-Bas, producteurs et transformateurs – The Dutch Dairy Association (NZO) – et la Fédération des agriculteurs – Dutch Federation of Agriculture and Horticulture (LTO Nederland) – présentent une vision commune sur une filière laitière durable à l'horizon 2020. Parmi leurs objectifs : réduire de 30 % d'ici 2020 leurs émissions de gaz à effet de serre par rapport à 1990 et atteindre l'autonomie énergétique.

En France, les agriculteurs se sont inscrits il y a quelques années dans une démarche de réflexion active qui a abouti à la création de la Charte des bonnes pratiques d'élevage, qui intègre un volet environnement. Plus récemment, le Plan carbone de la production laitière française – LIFE Carbon Dairy – a été lancé en juillet 2013 avec le soutien de l'Union européenne. L'objectif est de réduire de 20 % d'ici dix ans les émissions de gaz à effet de serre de la production laitière.

Les analyses de cycle de vie que le Groupe a menées sur ses produits cœur ont montré l'importance de l'amont laitier dans ses impacts environnementaux. Cette étape représente jusqu'à 80 % des émissions totales de gaz à effet de serre de certains de ses produits. Ainsi, le Groupe incite fortement les producteurs avec lesquels il travaille à s'inscrire dans ces démarches de progrès : en France par exemple, tous ses producteurs ont signé la Charte des bonnes pratiques d'élevage.

Au Portugal et en Slovaquie, où il n'existe pas de démarche collective, le Groupe développe un outil inspiré de la Charte des bonnes pratiques d'élevage. Cette démarche structurante, qui aborde des thèmes importants et variés – alimentation animale, pratiques de traite, qualité du lait, entretien des installations et tanks à lait, etc. – permet de renforcer le lien entre les producteurs et les techniciens Bel de production laitière, qui peuvent ainsi les aider à progresser vers une production laitière plus durable.

■ La santé et le bien-être animal

La santé et le bien-être animal sont des préoccupations majeures des consommateurs dans de plus en plus de pays.

Aux Pays-Bas, la production laitière se caractérise par une forte densité d'élevage. Sous la pression de la société civile, les acteurs investis dans cette production ont pris conscience depuis une dizaine d'années d'un risque important de dégradation de leur image, en particulier du fait des conditions d'élevage (augmentation de la taille des troupeaux, maintien des vaches laitières en bâtiments). Le Pratico, un groupe d'entreprises faisant partie du

Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO), a développé l'outil « Cow Compass » pour aider les éleveurs à piloter et à améliorer leurs pratiques d'élevage, en particulier en lien avec la santé et le bien-être des animaux qui participent à la performance du troupeau. Dans le cadre de ce programme, des vétérinaires spécifiquement formés réalisent des diagnostics des exploitations laitières. Le Groupe demande à ses éleveurs partenaires d'adhérer au Cow Compass.

Par ailleurs, la filière laitière néerlandaise a défini le pâturage (*pasture grazing* en anglais) aux Pays-Bas comme la mise à l'herbe des vaches laitières pendant au moins six heures par jour durant au moins 120 jours par an. Le Groupe a choisi de soutenir la promotion de cette pratique et consacre une partie du prix d'achat du lait à encourager les producteurs qui font pâturer leurs troupeaux.

En France, la dernière version de la Charte des bonnes pratiques d'élevage, en cours de déploiement, renforce la prise en compte du bien-être des animaux par les producteurs dans leurs pratiques. De plus, dans les exploitations familiales de taille moyenne (45 vaches laitières), le pâturage reste naturellement pratiqué.

Progrès 2013 et perspectives

■ Le Groupe a accompagné ses producteurs aux Pays-Bas et en France pour promouvoir des bonnes pratiques. Cette démarche sera poursuivie dans les années à venir

Aux Pays-Bas

Le Groupe a poursuivi les ateliers de formation et d'échanges avec les producteurs laitiers afin de promouvoir des bonnes pratiques, notamment sur les consommations d'énergie des exploitations laitières. Chaque atelier a lieu dans l'exploitation de l'un de ses producteurs et un expert est convié pour intervenir sur un thème particulier. L'accent est mis sur le partage de bonnes pratiques entre les producteurs. Depuis le lancement des ateliers, près de 25 % des producteurs y ont déjà participé. Un atelier a notamment porté sur l'outil en ligne EnergyScan, que le Groupe met à disposition de l'ensemble des producteurs afin de les aider à évaluer et maîtriser la consommation d'énergie sur leur exploitation.

Le Groupe a contribué aux Pays-Bas au développement de l'outil « Annual Nutrients Cycle Assessment », qui permettra aux producteurs de présenter une image individuelle du cycle des minéraux (carbone, azote et phosphore) sur son exploitation afin de justifier de l'efficacité de sa gestion des déjections animales et de la fertilisation sur son exploitation, et de mettre en place des améliorations. L'objectif est de permettre aux producteurs d'optimiser la gestion de ces minéraux – car le phosphore et l'azote sont des polluants de l'eau – afin de maîtriser leur impact sur l'eau. L'outil « Annual Nutrients Cycle Assessment » a été présenté aux producteurs. L'objectif pour 2014 est de prendre part à sa finalisation et de lancer son déploiement chez les producteurs auprès desquels le Groupe collecte du lait.

En France

Le Groupe poursuit le développement et a testé l'outil CAP'2ER permettant d'aider les producteurs à effectuer un diagnostic environnemental de leur atelier laitier, qui sera intégré dans l'initiative LIFE Carbon Dairy.

■ En 2013, le Groupe a porté une attention particulière au bien-être animal

Le bien-être animal a été le sujet principal du séminaire Groupe des Responsables des achats du lait en 2013. En 2014, ces derniers étudieront les attentes des parties prenantes locales relatives au bien-être animal dans leurs bassins laitiers respectifs.

Aux Pays-Bas

À fin 2013, 24 % des producteurs Bel ont déployé l'outil Cow Compass, et l'objectif est d'atteindre 35 % en 2015.

En 2013, 72 % des éleveurs Bel font paître leur troupeau au moins six heures par jour durant au moins 120 jours par an. L'objectif du Groupe est de maintenir cette proportion, dans un contexte où cette pratique tend à diminuer du fait de son impact sur les résultats de l'exploitation et sur les conditions de travail des producteurs de lait.

En France

En 2013, le Groupe a mené une étude sur l'approche du bien-être animal auprès d'éleveurs de ses différentes zones de collecte. Par ailleurs, les techniciens de production laitière ont été formés et sensibilisés au bien-être animal pendant deux jours.

De plus, afin d'être en cohérence avec les évolutions de la filière, le Groupe participe à la réflexion française sur le bien-être animal au travers des projets portés au sein de l'OIE (organisation mondiale de la santé animale), qui vise à définir des lignes directrices à l'échelle mondiale sur le bien-être des vaches laitières, ainsi que de l'ISO (International Organization for Standardisation) ou de la Commission européenne. Les actions que le Groupe mettra en place découleront de ces lignes directrices.

■ En dehors des deux principaux bassins laitiers du Groupe, des actions de progrès ont été menées avec les producteurs au Portugal, en Ukraine et en Slovaquie

Au Portugal

Au Portugal, où il n'existe pas de démarche collective, le Groupe a développé en 2012 un outil de management des bonnes pratiques inspiré de la Charte des bonnes pratiques d'élevage française. En 2013, 90 % des producteurs du Groupe sur le continent et 35 % aux Açores adhèrent à cet outil.

Pour aller plus loin en matière de sécurité sanitaire, hygiène, qualité du lait, santé et bien-être animal, et respect de l'environnement, le Groupe a développé un nouveau référentiel, « Bel Milk ». Il a instauré une incitation financière pour que les producteurs l'utilisent. L'objectif est de le déployer auprès de 25 à 50 fermes d'ici fin 2014.

Par ailleurs, le Groupe a signé un accord avec une entreprise locale pour collecter les déchets recyclables de ses éleveurs (plastiques, emballages de médicaments, etc.). Il a également lancé un programme de réduction des consommations d'eau et d'énergie des centres de collecte (installation de récupérateurs de pluie et de compteurs pour contrôler les heures de fonctionnement des équipements) et a acquis un camion de collecte plus respectueux de l'environnement (diminution de la consommation de carburant par litre de lait collecté grâce à une plus grande capacité et des technologies plus propres).

Enfin, depuis 2013, le Groupe propose à tous ses producteurs de lait au Portugal de visiter ses usines. Au-delà du renforcement de son lien avec eux, l'objectif est de les sensibiliser au niveau de soin et d'hygiène apporté en usine pour assurer une sécurité alimentaire optimale.

En Ukraine

Le Groupe s'approvisionne principalement auprès d'exploitations de taille importante (plus de 100 vaches) qui fournissent 70 % du lait qu'il collecte en Ukraine. C'est avec elles qu'il travaille en priorité pour les accompagner dans l'amélioration de leur performance technique et économique. Néanmoins, il traite avec attention les très petites unités (une à deux vaches) qui lui livrent les 30 % restants et pour lesquelles la vente de lait représente un complément de revenu important.

En 2013, un partenariat avec l'université Sumy National Agrarian University (SNAU) a été mis en place pour travailler avec sept fermes pilotes afin de développer des outils de conseil technique sur différents sujets comme les coûts de production, la production laitière, et l'efficacité alimentaire des rations. Une synthèse de l'ensemble des outils développés est en cours de réalisation pour être mise à disposition des autres exploitations laitières.

En Slovaquie

En 2013, la démarche RSE du Groupe Bel et les bonnes pratiques d'élevage ont été présentées à l'ensemble des producteurs laitiers slovaques.

Avec l'aide d'un Comité de producteurs, des bonnes pratiques d'élevage adaptées à la situation locale sur le modèle de la Charte des bonnes pratiques d'élevage française, comme cela a été fait au Portugal, ont été définies.

En 2014, un outil d'audit de ces pratiques sera déployé pour la première fois auprès de l'ensemble des producteurs.

2.3.2 Politique Achats responsables

Du fait de l'expansion internationale du Groupe, ses acheteurs et ses fournisseurs évoluent dans des contextes culturels et socio-économiques très hétérogènes. Le Groupe travaille avec près de 2 500 fournisseurs stratégiques de matières premières, emballages, équipements industriels, transport et logistique, et de biens et services hors production dans le monde et il a pour engagement de promouvoir l'application des principes de Responsabilité Sociétale d'Entreprise auprès de sa chaîne d'approvisionnement. Il est important de s'assurer que, quel que soit le contexte local, les acheteurs partagent avec les fournisseurs les engagements du Groupe, et que les fournisseurs contribuent à l'atteinte de ses ambitions RSE.

Les référentiels et indicateurs de performance du Groupe

Référentiels internationaux

- Déclaration universelle des droits de l'homme
- Conventions de l'Organisation Internationale du Travail
- Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies

Référentiel externe

- Outil EcoVadis : évaluation de la performance RSE des fournisseurs

Référentiels internes

- Code de bonnes pratiques des affaires
- Charte des achats responsables
- Charte éthique achats à destination des acheteurs
- Règles internes de gestion des fournisseurs selon leur score EcoVadis

Indicateurs de performance

Suivi de la performance du portefeuille de fournisseurs :

- Fournisseurs (hors producteurs de lait liquide directement collecté par Bel) dont la performance RSE a été évaluée via EcoVadis (*nombre et % en valeur des achats correspondant*)
- Score moyen des évaluations EcoVadis (*score sur 100*)
- Répartition du portefeuille des fournisseurs selon leur score global EcoVadis (%)
- Nombre de fournisseurs ayant progressé dans la notation suite à une réévaluation

La politique Achats responsables du Groupe s'inscrit dans la durée et a pour ambition d'intégrer systématiquement des facteurs éthiques, sociaux et environnementaux, dans la sélection et le suivi de la performance de ses fournisseurs. Cette politique s'appuie sur :

- les pratiques d'achats, mises en œuvre par les acheteurs ;
- l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs et leur accompagnement pour mettre en œuvre des actions de progrès cohérentes avec leurs engagements.

La politique Achats responsables est pilotée et animée au niveau central par le Leader RSE Achats responsables, et est relayée par les 85 acheteurs centraux et locaux du Groupe.

2.3.2.1 Pratiques d'achats, mises en œuvre par les acheteurs Groupe

La population des 85 acheteurs du Groupe regroupe des acheteurs centraux basés au siège en France et des acheteurs répartis dans différentes filiales, auxquels il convient d'ajouter des relais Achats présents dans les 33 pays où le Groupe est implanté. Il est donc important de partager avec tous un socle commun de principes et de règles à respecter.

Le Code de bonnes pratiques des affaires de Bel expose les sept principes à appliquer dans la conduite de toutes les affaires du Groupe. Il s'applique à l'ensemble des collaborateurs dans le monde, et ce pour l'ensemble des activités, qu'elles soient opérées en interne ou avec les parties prenantes externes (notamment sous-traitants et fournisseurs).

Depuis 2005, une Charte éthique des achats précise le comportement attendu de tous les acheteurs du Groupe.

Les acheteurs centraux et locaux sont sensibilisés à la vision des achats responsables et aux outils de la démarche dès leur parcours d'intégration dans le Groupe, avec des approches spécifiques par catégorie d'achats. Ils ont un rôle clé dans la démarche : évaluation des risques associés aux portefeuilles d'achat, suivi des fournisseurs évalués par EcoVadis, intégration de critères RSE dans le processus de sélection et de gestion des fournisseurs, etc.

■ La Charte des achats responsables

La Charte des achats responsables est le référentiel clé de la politique d'achats du Groupe : elle expose ses engagements et définit ses attentes vis-à-vis de tous ses fournisseurs quelle que soit leur catégorie d'achats. Elle vise à susciter des actions de progrès de leur part, cohérentes avec ses engagements. Elle couvre plusieurs domaines comme les pratiques en matière de travail et de respect des droits de l'homme, l'éthique commerciale, le respect de l'environnement et enfin le contrôle de leur propre chaîne d'approvisionnement sur ces thématiques. La Charte des achats responsables est destinée à tous les fournisseurs, actuels ou nouveaux du Groupe. Il est demandé aux acheteurs de :

- remettre la Charte aux fournisseurs lors de consultations, d'appels d'offres, ou au début d'une relation commerciale, afin de recueillir leur engagement à la respecter ;
- matérialiser le respect de cette Charte sous forme de clause contractuelle.

■ Des attentes spécifiques par catégorie d'achats

Par ailleurs, des exigences RSE spécifiques peuvent être intégrées dans les cahiers des charges des appels d'offres et dans les contrats du Groupe, en fonction des principaux enjeux ou risques identifiés.

■ Les sous-traitants

Les sous-traitants permettent aux marques du Groupe de développer leur présence sur de nouvelles géographies. La sous-traitance représente environ 7 % du volume total commercialisé par le Groupe.

Les huit sous-traitants majeurs du Groupe (production supérieure à 500 tonnes par an) qui représentent près de 90 % du volume sous-traité ont été évalués par EcoVadis. Les règles de gestion des sous-traitants en fonction des scores obtenus sont identiques à celles mises en place pour les fournisseurs (voir ci-après). En 2013, la note moyenne obtenue par ces sous-traitants est de 43/100, un score supérieur à la moyenne de l'ensemble des entreprises évaluées par EcoVadis (41/100), et aucun sous-traitant ne présente de risque élevé (score inférieur à 25/100).

Des critères sociaux, sociétaux et environnementaux sont intégrés aux prérequis et aux cahiers des charges lors de l'homologation d'un nouveau sous-traitant. Le Groupe aborde ces sujets avec chacun de ses sous-traitants dans le cadre de ses relations annuelles, afin de les sensibiliser à l'importance qu'il y porte. Un critère RSE est notamment intégré à la notation annuelle des fournisseurs qui concerne également les sous-traitants.

L'objectif du Groupe est de renforcer l'accompagnement et la montée en compétences de ses sous-traitants sur ces sujets.

Enfin, compte tenu du contrat de confiance très important qui lie à ces sous-traitants – les produits qu'ils fournissent portant les marques du Groupe – il leur est imposé d'obtenir des certifications relatives à la sécurité des aliments reconnues par la Global Food Safety Initiative (voir « Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits »).

■ Intégration d'une pondération RSE dans le choix des fournisseurs

Conformément à la vision qui prévaut à la politique Achats Responsables du Groupe, les acheteurs sont régulièrement sensibilisés et les outils leur permettant d'intégrer progressivement une pondération RSE dans le choix des fournisseurs sont mis à leur disposition. Cette décision tend à privilégier, à compétitivité comparable, le fournisseur le plus proche des engagements de responsabilité du Groupe. Ainsi, les résultats d'évaluation EcoVadis sont progressivement utilisés dans les outils de sélection et de suivi de la performance fournisseurs.

2.3.2.2 L'évaluation et l'accompagnement des fournisseurs

■ Évaluer la performance RSE des fournisseurs

L'analyse de risques du portefeuille de fournisseurs a permis d'identifier les catégories d'achats et les typologies de fournisseurs dont la performance RSE devait être analysée.

Ainsi, il est demandé une évaluation RSE récente à tous les fournisseurs et sous-traitants identifiés comme prioritaires : les fournisseurs stratégiques et ceux sélectionnés en regard du volume d'affaires généré avec le Groupe, du risque potentiel associé aux produits/services fournis, ou encore de leur implantation géographique.

Depuis 2009, le Groupe s'appuie sur l'outil EcoVadis pour évaluer la performance RSE de ses fournisseurs. Le système de notation d'EcoVadis est basé sur 21 indicateurs, regroupés en quatre thèmes : Environnement, Social, Éthique et Fournisseurs/Chaîne d'approvisionnement (ainsi, les fournisseurs sont évalués sur leur propre politique d'approvisionnement). Le fournisseur évalué obtient une note pour chaque thème et un score global sur 100.

Grâce à la plateforme EcoVadis, les fournisseurs disposent en outre de services en ligne leur permettant de connaître les principaux enjeux RSE et réglementations de leur secteur, de comparer leur positionnement aux pratiques sectorielles, de gérer leurs plans d'actions correctives et de communiquer efficacement pour mettre en avant leurs bonnes pratiques.

Cette démarche d'évaluation inscrit la RSE dans le dialogue avec les fournisseurs du Groupe et permet d'échanger sur de bonnes pratiques.

Depuis 2009, plus de 400 fournisseurs ont été évalués via l'outil EcoVadis,

■ Une démarche d'amélioration et de suivi continus

Le Groupe a mis en place des règles de gestion des fournisseurs en fonction des scores EcoVadis obtenus (voir ci-après) et s'appuie sur la plateforme qui permet aux acheteurs de suivre la performance de leur portefeuille de fournisseurs. Compte tenu de l'évolution constante des référentiels et des exigences RSE, il est demandé aux fournisseurs dont l'évaluation arrive à échéance (deux ans) de se faire réévaluer.

Les fournisseurs identifiés à risque suite à l'évaluation EcoVadis sont invités à mettre en œuvre et partager leurs plans d'actions correctives sur la plateforme internet mise à leur disposition.

■ Évaluation de la politique Achats responsables

Au-delà de l'utilisation d'EcoVadis pour évaluer la performance RSE de ses fournisseurs, le Groupe a fait le choix d'évaluer sa propre performance RSE au travers de cet outil tous les deux ans. L'amélioration de son score sur le volet « Fournisseurs/Chaîne d'approvisionnement » reflète les avancées de sa politique Achats responsables et des actions mises en œuvre.

Progrès 2013 et perspectives

■ Création d'un réseau de correspondants RSE Achats

Afin de renforcer le déploiement de la démarche Achats responsables, un correspondant RSE Achats a été nommé par famille d'achats (matières premières et ingrédients, sous-traitance, emballages, investissements, transport et logistique, achats biens et services hors production, achats industriels, achats informatiques). Il est le relai de la politique Achats responsables auprès des acheteurs ou des relais achat de sa catégorie sur un périmètre monde ; il doit les former et les informer. Il anime le déploiement des campagnes d'évaluation EcoVadis pour sa catégorie d'achats (identification des fournisseurs à évaluer, accompagnement des fournisseurs dans le processus d'évaluation) et s'assure de recenser et diffuser les bonnes pratiques de sa catégorie.

■ À fin 2013, près de 80 acheteurs ont été formés aux achats responsables

Des outils spécifiques dédiés aux acheteurs ont été mis à jour et/ou développés et diffusés afin de faciliter la mise en œuvre des évaluations EcoVadis : brochures de présentation aux fournisseurs, guide utilisateur de la plateforme EcoVadis, fiches pratiques d'aide à la lecture des scores EcoVadis et priorisation des actions, etc.

■ En 2014, un e-learning dédié aux achats responsables complètera cette formation

Il sera déployé auprès de tous les acheteurs centraux et locaux du Groupe. Cette formation sera inscrite dans le catalogue de formation « Campus » destiné aux managers et accessible sur la plateforme de formation BE-learning.

■ Le périmètre des fournisseurs évalués par EcoVadis représente maintenant près de la moitié du chiffre d'affaires achat (hors lait collecté) du Groupe

En 2013, 119 fournisseurs centraux et locaux ont été évalués ou réévalués. Les fournisseurs évalués au moins une fois depuis 2009 représentent 48 % du montant d'achat 2013 du Groupe (hors lait acheté directement aux producteurs).

Part des fournisseurs évalués

	2012	2013	Objectif 2015
% du montant d'achat (hors lait collecté) représenté par les fournisseurs évalués par EcoVadis	43 %	48 %	60 %

Le Groupe poursuit son objectif visant à avoir évalué, à horizon 2015, un panel de fournisseurs représentant 60 % de ses achats hors lait collecté. Il étend progressivement les évaluations à de nouvelles familles d'achats et sa connaissance des enjeux RSE spécifiques à certains secteurs d'activité. Ainsi, en 2013, il a sollicité ses fournisseurs majeurs de prestations informatiques (logiciels, services) et de prestations marketing (agences de conseil en communication, achat d'espace, promotion, sociétés d'étude, etc.) pour évaluer leur performance RSE via EcoVadis.

■ La note moyenne des fournisseurs évalués par EcoVadis s'est améliorée en 2013

Le score global moyen des fournisseurs évalués progresse de plus d'un point par rapport à la période 2009-2012. L'ambition du Groupe est que la note moyenne obtenue par ses fournisseurs soit au moins de 50/100.

Moyenne des scores EcoVadis

	2012	2013
Nombre de fournisseurs Bel évalués depuis 2009	346	403
Score moyen des fournisseurs Bel	42/100	43,3/100
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis	42/100	41/100

Le score moyen obtenu par les fournisseurs évalués (43,3) est supérieur à celui des 9 000 dernières évaluations conduites par EcoVadis en 2013 qui est de 41.

Plus d'un tiers du portefeuille de fournisseurs Bel évalués sur la période 2009-2013 s'est déjà fait réévaluer au moins une fois, que ce soit à sa demande ou non. Sur ces 138 fournisseurs qui

ont procédé à une réévaluation, 60 % ont vu leur note progresser. Cela illustre la démarche de progrès dans laquelle ils sont engagés.

■ **En 2013, aucun fournisseur évalué ne présente un risque élevé (contre 1 % sur la période 2009-2012)**

Répartition des fournisseurs évalués entre 2009 et 2013 selon leur score EcoVadis

	2013
■ Fournisseurs ayant une approche RSE « opportunité moyenne » (score de 65 à 84)	5 %
■ Fournisseurs ayant une approche RSE « sous contrôle » (score de 45 à 64)	34 %
■ Fournisseurs présentant un risque moyen (score de 25 à 44)	61 %

D'une façon générale, la performance du portefeuille de fournisseurs Bel évalués s'est améliorée par rapport à la période 2009-2012 :

- fournisseurs ayant une approche RSE « opportunité moyenne » : + 2 points ;
- fournisseurs ayant une approche RSE « sous contrôle » : + 3 points ;
- fournisseurs présentant un risque moyen : - 4 points.

■ **Amélioration du suivi et de l'utilisation de la performance RSE des fournisseurs de Bel**

Le Groupe a simplifié ses règles de gestion des scores d'évaluation et mit l'accent sur l'utilisation des scores dans ses outils de sélection des fournisseurs et de suivi de leurs performances dans la durée.

Règles de gestion des fournisseurs selon leur score Ecovadis

Score	Année 1		Année 2		Année 3...	
	Actions de Bel auprès du fournisseur		Mise à jour des évaluations		Actions de suivi	
85-100	Opportunité de collaboration renforcée		Tous les 24 mois		Suivi de l'amélioration du score EcoVadis + Intégration de la RSE dans la sélection des fournisseurs et le suivi de leurs performances (appels d'offres et notation annuelle des fournisseurs)	
65-84						
45-64	Sensibilisation sur les points d'amélioration					
25-44	Plan d'actions correctives recommandé		Tous les 12 mois		Fin de relation commerciale envisagée en l'absence de progrès	
0-24	Plan d'actions correctives exigé					

Enfin, dans le cadre de certains appels d'offres majeurs menés en 2013, le Groupe a intégré un critère RSE dans l'évaluation des offres. Il a été demandé aux fournisseurs consultés de se faire évaluer par EcoVadis et d'intégrer le résultat de leur évaluation dans leur réponse à la consultation.

■ Renforcement du suivi des fournisseurs d'objets promotionnels

Malgré leur très faible part dans les montants d'achats (moins de 0,2 %) du Groupe, les objets promotionnels destinés majoritairement à être insérés dans les unités de vente consommateur font l'objet d'une vigilance particulière en termes de sécurité et d'hygiène, car ils sont la plupart du temps destinés aux enfants et en contact avec les fromages. De plus, leur chaîne d'approvisionnement est complexe, et les usines de fabrication sont majoritairement localisées en Chine.

En 2013, le Groupe a renforcé le suivi de ces fournisseurs : des audits RSE sur site ont été réalisés en fin d'année par un organisme indépendant sur les principaux sites de fabrication utilisés par ces fournisseurs. Ils portent sur les conditions de travail et le respect des droits de l'homme, leurs bonnes pratiques des affaires, leur propre politique Achats responsables et sur l'environnement. En 2014, des actions seront mises en place au regard des résultats, et un audit de contrôle sera mené sur chacun des sites.

■ Davantage d'attention accordée à la localisation du sourcing

Le Groupe a pour politique de fabriquer ses produits au plus près de ses consommateurs. De même, il s'efforce de privilégier un

approvisionnement local, lorsque cela est possible, ce qui permet de stimuler le développement économique local tout en réduisant les coûts et les émissions de CO₂ liés au transport, et de fluidifier la chaîne d'approvisionnement.

Compte tenu des enjeux spécifiques aux différentes catégories d'achats, le Groupe ne peut définir de façon homogène la notion de fournisseur « local » et ne dispose dès lors d'aucun indicateur fiable permettant de mesurer les progrès accomplis.

Cependant, des actions sont menées dans ce domaine. À titre d'exemple :

- pour les achats d'emballages : le Groupe poursuit sa stratégie d'approvisionnement au plus près de ses implantations industrielles pour les emballages qui peuvent être approvisionnés localement (carton, papier, étiquettes, etc.). Lors du démarrage d'un nouveau site de production, il fait en général appel à des fournisseurs homologués, puis il transfère progressivement l'approvisionnement vers les fournisseurs locaux, au fur et à mesure de sa connaissance du marché ;
- pour les achats d'investissements : un travail de cartographie a été initié en 2013 afin d'identifier l'origine des fournisseurs par zone géographique. Cette analyse permettra de connaître la part de l'approvisionnement local dans les dépenses d'investissement du Groupe ;
- pour les achats de biens et services hors production : lors de l'appel d'offres d'agences d'intérim mené en France en 2013, le Groupe a consulté puis sélectionné un panel composé de prestataires nationaux et régionaux.

2.3.3 Apporter un soutien aux communautés dans lesquelles le Groupe est implanté

Les consommateurs, les collaborateurs et la société civile portent un intérêt croissant à l'engagement du Groupe Bel en faveur des enjeux de société. Dans le prolongement de sa mission « Apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait », le Groupe inscrit dans ses engagements le respect et le soutien des communautés dans lesquelles il est implanté. Il y répond d'une part par son implantation économique locale et d'autre part par des actions citoyennes et solidaires menées au travers de sa fondation d'entreprise, ou directement par le Groupe et ses différentes entités.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiel externe

- Charte du mécénat d'entreprise (Admical)

Indicateurs de performance

Fondation Bel

- Nombre de projets d'associations soutenus
- Nombre de bourses collaborateurs accordées
- Montant des dons (euros)

Mécénat Groupe et local

- Montant annuel des dons financiers accordés à des organismes sans but lucratif (euros)

2.3.3.1 Impacts économique et social des activités du Groupe dans les 33 pays où il est implanté

D'une façon générale, le dynamisme économique du Groupe Bel bénéficie à de nombreux acteurs (partenaires, producteurs laitiers, fournisseurs, collectivités territoriales, etc.), car il investit fortement pour le développement de ses activités en France comme hors de France.

Le schéma d'implantation de ses sites est étudié de façon à répondre au mieux aux besoins de ses différents marchés de consommation. Cette politique permet d'une part de favoriser la création d'emplois locaux directs et indirects, et d'autre part de rendre ses produits plus abordables pour les populations locales.

L'ensemble des collaborateurs qui travaillent dans les sites du Groupe partout dans le monde bénéficient de sa politique

de ressources humaines People First et ont ainsi accès à des formations et à un niveau minimum de protection sociale (voir « Employeur engagé »).

Enfin, avec la même volonté de soutenir les populations locales, le Groupe expérimente aujourd'hui de nouveaux modèles de distribution qui permettent de contribuer à la lutte contre la pauvreté et promeuvent un certain type d'entrepreneuriat auprès de réseaux de vendeurs de rue.

2.3.3.2 Les actions de mécénat : la Fondation Bel

La famille et les enfants sont au cœur de l'histoire du Groupe Bel. Créée en 2008, la Fondation d'entreprise Bel a pour vocation de soutenir des initiatives en faveur des enfants et de leur bien-être, en se concentrant plus particulièrement sur les questions liées à l'alimentation :

Thématiques majeures des projets d'associations soutenus par la Fondation Bel depuis 2008

Accompagner la lutte contre la malnutrition infantile	Cultiver : Soutien à des programmes de culture vivrière et de maraîchage	Construire : Création d'infrastructures directement liées à l'alimentation des enfants et des adolescents	Apprendre : Actions pédagogiques pour la compréhension des leviers d'une alimentation saine et équilibrée	Autres
30 %	19 %	12 %	32 %	7 %

Cette fondation est portée par les collaborateurs du Groupe qui lui dédient du temps : le Comité de sélection et de suivi des projets de la Fondation, qui se réunit en moyenne une fois par mois, est composé d'une dizaine de membres, dont la majorité sont des collaborateurs. Chaque membre du Comité analyse en profondeur plusieurs dossiers sélectionnés pour s'assurer de la pertinence de la demande en regard des critères de la Fondation. Ensuite, chaque projet retenu fait l'objet d'une convention officielle, d'un suivi et d'un bilan des résultats obtenus. La Fondation d'entreprise Bel rend compte chaque année de ses activités dans son Rapport annuel, disponible sur www.fondationbel.org

Depuis juillet 2011, le Groupe est signataire de la Charte du mécénat d'entreprise créée par le réseau Admical, association qui a pour vocation de développer le mécénat en France. Cette Charte a été conçue pour qu'entreprises et bénéficiaires prennent la mesure de ce que peut leur apporter le mécénat lorsqu'il est mis en œuvre avec éthique.

■ La Fondation Bel soutient des associations et accorde des bourses collaborateurs

Deux fois par an, la Fondation Bel lance un appel à projets pour faire émerger des initiatives portées par des associations caritatives qui agissent en faveur des enfants, et elle sélectionne celles qui mettent en œuvre des solutions durables dans les pays où le Groupe est déjà implanté.

Depuis 2010, le Groupe a souhaité soutenir également l'engagement solidaire de ses collaborateurs par le biais de bourses qui leur permettent de mettre en place des projets avec des associations dans lesquelles ils sont impliqués à titre personnel. Chaque année, environ dix bourses d'un montant maximum de 5 000 euros sont attribuées. Le processus de sélection des bourses est le même que celui des projets portés par les associations.

En 2013, la Fondation Bel a passé le cap des 100 projets soutenus depuis sa création, ce qui représente plus d'un million d'euros de dons à des associations caritatives : pour plus de détail se reporter au Rapport annuel de la Fondation.

Fondation Bel	Mai 2008 – décembre 2009	2010	2011	2012	2013	Cumul mai 2008 – fin 2013
Nombre de projets d'associations soutenus	4	19	20	21	20	84
Nombre de bourses collaborateurs accordées	0	10	11	11	12	44
Montant des dons (euros)	97 000	257 806	265 385	291 450	230 325	1 044 966

Répartition géographique des 128 projets soutenus par la Fondation Bel depuis 2008

	Grande Afrique	Europe de l'Ouest	Amériques Asie-Pacifique	Europe de Nord et de l'Est	Proche et Moyen-Orient
Associations	49	25	6	0	4
Bourses collaborateurs	4	20	5	15	0

2.3.3.3 Autres projets de mécénat portés par Bel et ses différentes entités

Au-delà des actions menées dans le cadre de la Fondation d'entreprise Bel, le Groupe soutient directement divers projets de mécénat liés à ses activités.

■ Projets portés par le Groupe

Le respect de la biodiversité est un enjeu majeur pour les activités du Groupe, qui sont étroitement liées au monde du vivant. Le Groupe contribue depuis fin 2012 à deux projets de conservation du WWF France, dans le cadre du partenariat qu'il a établi avec

cette organisation (voir « Prendre en considération le respect de la biodiversité »).

■ Projets locaux portés par les filiales

Les différentes entités du Groupe s'impliquent dans la vie de leur territoire d'implantation en soutenant des actions locales. Les initiatives locales sont pilotées par les usines et les filiales, pour répondre aux attentes de certains acteurs locaux (associations, pouvoirs publics, etc.) qu'elles ont identifiées et renforcer leurs liens avec eux. Ces initiatives peuvent prendre différentes formes : dons financiers, dons de produits ou bénévolat de la part des collaborateurs, en fonction des besoins identifiés.

	2013
Montant des dons financiers accordés à des organismes sans but lucratif ^(a) (euros)	776 599

(a) Périmètre Groupe, hors Turquie, Portugal et Iran.

En France, des dons de produits sont régulièrement effectués par les entrepôts du Groupe auprès d'associations qui luttent contre la précarité. Cela permet d'une part de lutter contre le gaspillage alimentaire de produits que le Groupe ne peut plus commercialiser mais dont la date de péremption n'est pas dépassée, et d'autre part de contribuer à aider les personnes démunies dans les territoires d'implantation de ces entrepôts. En 2013, les dons de produits effectués par les entrepôts en France se sont élevés à 74 tonnes.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, la Fondation d'entreprise Bel a renouvelé son existence pour une durée de cinq ans

■ En 2014, le Groupe souhaite accroître au sein de ses équipes la visibilité de sa Fondation d'entreprise et des projets qu'elle soutient

Le Groupe a organisé une présentation en octobre 2013 aux sièges de Paris et Vincennes, pendant laquelle plusieurs associations soutenues par la Fondation sont venues présenter leurs projets. Ces présentations seront renouvelées en 2014.

■ En novembre 2012, Bel a signé un accord de partenariat de trois ans avec le WWF France

Cet accord de partenariat de trois ans avec le WWF France comprend notamment un soutien financier à deux projets menés par l'organisation environnementale, qui portent sur la protection de la biodiversité (voir « Prendre en considération le respect de la biodiversité ») :

- une participation au programme « Eaux douces et agriculture durable en France », qui comprend en particulier un projet de conservation au sein de la réserve naturelle nationale de Chérine ;
- un projet de protection de la biodiversité et de développement de la culture d'un soja responsable, au Brésil, dans la région du Mato Grosso.

■ En 2013, les collaborateurs de Bel France se sont impliqués dans des projets de mécénat

Le 20 novembre, l'association Le Rire Médecin, dont Mini Babybel est partenaire en France et qui a pour mission d'aider les enfants à mieux vivre leur hospitalisation, organisait sa première grande collecte nationale de fonds sur la voie publique. Sous l'impulsion de l'équipe Mini Babybel, les ressources humaines Bel France ont proposé à tous les collaborateurs de l'entité de participer bénévolement à cette collecte. 14 collaborateurs des équipes marketing et commerciales ont ainsi récolté près de 950 euros, ce qui permettra de financer 63 visites de clowns à des enfants hospitalisés.

2.4 Empreinte environnementale

2.4.1 Politique environnementale

Le développement des activités du Groupe, notamment à l'international, l'a conduit à implanter ses sites de production au plus près de ses bassins de consommation. Les 27 usines et les collaborateurs qui y travaillent partagent les mêmes ambitions de réduction de leur empreinte environnementale, bien qu'ils soient confrontés à des problématiques différentes – plusieurs de ces usines connaissent des situations de stress hydrique – ou à des sensibilités différentes de leurs parties prenantes sur les enjeux environnementaux.

La Direction industrielle et technique du Groupe a défini la politique environnementale de Bel pour accompagner les usines et leurs équipes dans le développement de ces activités tout en mettant en œuvre des mesures pour réduire l'empreinte environnementale. Elle s'appuie sur :

- une organisation dédiée ;
- des équipes mobilisées ;
- des systèmes de management reconnus par des certifications ;
- des méthodologies communes pour optimiser la performance environnementale ;
- des investissements liés aux programmes d'amélioration.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiel externe

- Norme ISO 14 001

Référentiel interne

- Politique Environnementale du Groupe Bel

Indicateurs de performance

- Nombre de sites certifiés ISO 14 001
- Montant des investissements consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
- Montants des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Une organisation dédiée

Le Leader RSE Environnement, responsable de l'environnement pour le Groupe, est rattaché à la Direction ingénierie, sécurité et environnement du Groupe. Il travaille en relation étroite avec toutes les usines et est directement impliqué dans certains projets majeurs.

Dans chaque site de production, la mise en œuvre opérationnelle des mesures concernant l'environnement est de la responsabilité du Directeur de l'usine qui dispose d'une part d'une organisation dédiée à l'environnement adaptée à la taille de son site, et d'autre part de l'expertise du Leader RSE.

Dans chaque site, un responsable Environnement s'assure du déploiement des méthodologies nécessaires. Il est par ailleurs le principal contributeur pour la remontée des données permettant d'établir les indicateurs environnement précisés dans le protocole de reporting RSE du Groupe.

■ Des équipes mobilisées

Formation et échanges de bonnes pratiques sont les deux principaux leviers pour mobiliser les équipes.

La mobilisation des collaborateurs présents sur sites est essentielle pour développer les activités du Groupe tout en réduisant son empreinte environnementale. À titre d'exemple, ce sont jusqu'à une dizaine de personnes qui pilotent localement les actions WASABEL et ESABEL (voir ci-après). Des formations dédiées à l'environnement sont organisées notamment dans le cadre des certifications ISO 14 001. Par ailleurs, dans le cadre du programme de formation Bel Employee Shopfloor Training (BEST) dédié aux opérateurs en usine, un module d'une demi-journée est consacré à l'environnement. Enfin, le programme interne BOOST (voir ci-dessous) est accompagné d'un plan de formation de grande ampleur, qui s'adresse aux opérateurs. Ce programme mobilise l'ensemble du personnel sur les notions de réduction des pertes, des consommations et des déchets, ainsi que sur la durabilité des économies réalisées.

Le partage de bonnes pratiques est encouragé, notamment au travers des newsletters Groupe et locales, de l'affichage sur site, et lors de journées au cours desquelles les experts des différentes usines peuvent échanger sur les problématiques liées à l'environnement.

■ Des systèmes de management reconnus par des certifications

La politique de management environnemental du Groupe s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 14 001. L'objectif est que tous les sites de production du Groupe soient certifiés d'ici 2015. Les certifications sont réalisées par un organisme tiers indépendant.

Les certifications ISO 14 001 impliquent l'ensemble des collaborateurs des sites concernés et sont un levier performant mis à leur disposition pour prendre en compte les impacts de leur activité sur l'environnement, les mesurer et les réduire.

Ce système, accompagné d'une réelle volonté de progresser, permet d'entretenir sur les sites du Groupe une dynamique de progrès continu.

■ Des méthodologies communes pour optimiser la performance environnementale

Afin d'accompagner les sites de production dans leurs démarches de réduction des consommations d'eau et d'énergie, le Groupe a développé deux méthodologies :

- WASABEL (WAter Saving At BEL) qui vise à réduire à la source les consommations d'eau ;
- ESABEL (Energy Saving At BEL) qui vise à réduire à la source les consommations d'énergie.

Ces méthodologies, basées sur une approche comparable et partagées par tous les sites, 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.

Une équipe sous la responsabilité du Leader RSE Environnement est chargée du suivi de leur déploiement et de leur coordination, ce qui permet de créer une dynamique de synergie entre les usines. En outre, la définition de standards de consommation d'eau et d'énergie pour chacune des deux technologies utilisées dans le Groupe – fromages de laiterie et fromages fondus – permet à chaque usine de situer sa performance par rapport aux autres sites exploitant des technologies comparables, et de définir des objectifs de progrès cohérents.

En complément de ces deux méthodologies, le programme interne BOOST participe à la réduction de l'impact environnemental des sites industriels. Ce programme a pour objectif de diminuer tous les types de pertes et d'augmenter la productivité, en améliorant notamment l'efficacité des organisations et des lignes de production. Cela contribue notamment à la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, des déchets, des consommations de produits de nettoyage, etc.

■ Des investissements conditionnés à leurs impacts environnementaux

Depuis 2011, tous les projets d'investissement présentés par les usines et nécessitant un budget d'un montant supérieur à 100 000 euros font l'objet d'une notation prenant en compte les dimensions environnementales ainsi que sociales et sociétales, selon une grille d'évaluation précise. Si la note RSE est moyenne, un plan de progrès doit accompagner la demande d'investissement pour qu'elle puisse être accordée. Si la note RSE est faible, le budget d'investissement n'est pas accordé.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, poursuite de la politique de certification des sites Bel

L'usine de Vale de Cambra, au nord du Portugal, ainsi que les usines de Lons-le-Saunier (France) et de Chorzele (Pologne) ont été certifiées ISO 14 001 en 2013.

À ce jour, 12 usines du Groupe sont certifiées ISO 14 001. Le Groupe continuera à accompagner chaque usine afin qu'elle soit certifiée d'ici 2015. Toutefois, pour tenir compte de contraintes locales, il a été décidé d'accorder un délai à trois sites pour l'obtention de cette certification.

Nombre de sites certifiés selon les standards ISO 14 001

	2011	2012	2013	Objectif 2015
Sites Bel ^(a)	9	9	12	27 (100 %)

(a) Périmètre : 27 sites (industriels et R&D).

Ainsi en 2013, 67 % du tonnage produit par le Groupe est issu de sites certifiés ISO 14 001.

■ En 2013, les deux derniers sites qui n'avaient pas déployé les méthodologies WASABEL et ESABEL sont entrés dans la démarche. Le Groupe poursuit en 2014 ses efforts de réduction à la source des consommations d'eau et d'énergie

Ces méthodologies sont donc maintenant déployées sur l'ensemble des 27 usines. En 2013, 18 sites ont fait l'objet d'un audit de suivi.

Une nouvelle composante a été ajoutée à ces audits internes : l'évaluation de la capacité du management local à piloter et animer la démarche, et à mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour du projet (mise en place d'outils de communication, partage des avancées du projet avec l'ensemble de l'équipe, etc.).

Le programme BOOST est déployé progressivement : il concerne 15 sites à fin 2013, et six sites supplémentaires entreront dans la démarche en 2014.

■ En 2013, le Groupe a lancé une enquête interne relative à la gestion des déchets

La réduction et la valorisation des déchets sont des objectifs majeurs (voir « Réduire les déchets, les rejets et maîtriser les nuisances et les risques environnementaux »). En 2013, une enquête interne pour recueillir les pratiques mises en place par les différents sites industriels et identifier le cas échéant les besoins d'accompagnement de certains d'entre eux a été lancée.

■ En 2013 le Groupe a investi plus de 2 556 milliers d'euros sur des projets spécifiquement dédiés à la protection de l'environnement. Il poursuit cette politique d'investissement en 2014

Par ailleurs, en 2013, 329 milliers d'euros ont été investis pour d'autres motifs mais ont contribué à protéger l'environnement, compte tenu des choix technologiques retenus pour ces investissements.

De plus, la grille d'évaluation « RSE » des projets a été revue pour être plus proche des engagements du Groupe. Cette grille permet de vérifier que les projets non spécifiquement dédiés à la protection de l'environnement respectent les engagements de progrès en la matière. Vingt-cinq projets présentés en Comité d'investissement ont donné lieu à une évaluation selon cette grille. Aucun n'a nécessité un plan de progrès spécifique pour être accordé.

Montants d'investissements (en milliers d'euros)	Autres investissements			Total 2013	Moyennes annuelles sur la période 2009-2012
	Investissements spécifiquement dédiés à la protection de l'environnement 2013	Investissements productifs ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement 2013 (A)	Investissements de maintenance ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement 2013 (B)		
Réduction des consommations d'énergie et protection de l'air et du climat	1 701	131	88	1 920	1 661
Gestion des eaux usées	609	39	71	719	952
Gestion des déchets	89	0	0	89	98
Réduction des risques, protection du sol et des eaux	142	0	0	142	836
Lutte contre le bruit et les vibrations	15	0	0	15	57
TOTAL	2 556	A + B = 329		2 885	3 604

Par rapport aux investissements annuels moyens sur la période 2009-2012, les investissements 2013 pour la protection de l'environnement ont globalement baissé. Le Groupe a maintenu ses efforts pour la réduction des consommations d'énergie, la protection de l'air et du climat, et la gestion des eaux usées (les investissements communs aux plans d'action WASABEL et ESABEL sont comptabilisés dans les réductions des consommations d'énergie). Plusieurs investissements importants pour la réduction des risques ont été traités dans la période

2009-2012, notamment pour les sites de Vendôme et La Ferté-Bernard en France, et aucun projet de même ampleur n'a été nécessaire en 2013.

Comme l'an dernier, aucune provision pour garantie ou pour risques en matière d'environnement n'a été comptabilisée au 31 décembre 2013. Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2013 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.

2.4.2 Utiliser les ressources naturelles de façon plus responsable

Trois ressources sont clés pour la conduite des activités du Groupe : les matières premières laitières entrant dans la composition des recettes, l'eau et l'énergie. Le Groupe prône une attention toute particulière à ces ressources, avec des approches originales et différentes.

Par ailleurs, il veille à réduire les quantités de matières entrant dans la composition de ses emballages, certaines n'étant pas d'origine renouvelable (par exemple le plastique), d'autres nécessitant une gestion responsable (par exemple les forêts pour la production du carton et du papier).

2.4.2.1 Matières premières laitières

Les matières premières laitières qui entrent dans la composition des fromages Bel sont des ressources précieuses, dont la production a elle-même un impact important sur d'autres ressources. Le Groupe collecte chaque année environ 1,5 milliard de litres de lait et il achète l'équivalent de 600 millions de litres via les matières premières laitières transformées (fromages, beurre, poudre de lait).

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels internes

- Règles de gestion et cahiers des charges relatifs aux matières premières laitières, depuis leur achat jusqu'à leur utilisation

Indicateurs de performance

- Rendements fromagers (indicateurs adaptés aux différentes technologies)⁽¹⁾
- Valorisation des coproduits laitiers (lactosérum issu des fabrications, fromages) (%)

Même si l'ensemble des coproduits laitiers sont valorisés, le Groupe cherche à en réduire le volume afin d'optimiser ses performances économiques. Ainsi, il suit le ratio du volume de coproduits valorisés ramené au volume total de produits finis commercialisés.

(1) Ces indicateurs ne sont pas présentés dans ce document du fait de leur complexité d'interprétation, mais donnent lieu à un suivi mensuel interne.

100 % des coproduits issus du processus de fabrication (extraits secs de lactosérum, fromages déclassés) sont valorisés, ce qui signifie qu'aucune matière première laitière n'est jetée. La division Bel Industries a notamment pour activité principale de valoriser auprès d'autres industries agroalimentaires les protéines de lait issues des processus de fabrication et non utilisées par le Groupe.

Progrès 2013 et perspectives

L'optimisation des consommations de matières premières laitières du Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, au travers de la valorisation des coproduits laitiers (voir ci-dessus) et de la réduction des pertes dans le cadre du programme BOOST (voir « Politique environnementale »).

Valorisation des coproduits laitiers	2011	2012	2013 ^(a)	Évolution 2011-2013
Volume de coproduits laitiers valorisés/Volume de produits finis commercialisés (%)	23,5 %	23,8 %	31,7 % ^(b)	+ 8,2 points

(a) Intégration de la crème dans la collecte des données à partir de 2013.

(b) Ce chiffre est un minimum, un site n'ayant pas fourni de données pour les coproduits.

La hausse de 8,2 points entre 2011 et 2013 s'explique par l'intégration d'un autre coproduit, la crème.

2.4.2.2 L'eau

La gestion durable de l'eau est la première priorité du Groupe, même si ses usines sont majoritairement implantées dans des zones où cette ressource est actuellement disponible.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels externes

- Food and Agriculture Organization : disponibilité de l'eau par pays
- Water Risk Filter : outil développé par le WWF

Référentiels internes

- Standards de performance eau en fonction des technologies utilisées (laiterie, fromages fondus)
- Méthodologie WASABEL de réduction des consommations d'eau

Indicateurs de performance

Consommations d'eau

- Consommations d'eau potable (milliers de m³ et m³ par tonne produite)
- Consommations d'eau dans les zones de vulnérabilité, de stress et de pénurie hydrique par rapport au total consommé par le Groupe (% et nombre de sites concernés)

Rejets dans l'eau

- Volumes d'eaux usées par mode de traitement (en milliers de m³)
- Qualité de l'eau épurée (différents indicateurs – voir ci-après)
- Coût du traitement des eaux usées

Traitement des boues

- Matière sèche, azote et phosphore (tonnes)
- Périmètre d'épandage (ha)

Depuis 2012, le Groupe renforce sa veille avec le Water Risk Filter, l'outil d'analyse du WWF, ce qui lui a permis d'affiner le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. Ainsi en 2013, trois sites supplémentaires ont été intégrés dans la catégorie « stress sur la ressource » suite à l'analyse de risque réalisée. De plus, tout site qui subit un épisode de sécheresse ponctuelle et dépasse un seuil d'alerte est considéré comme à risque et intègre la liste des sites du Groupe devant faire l'objet de plans d'actions prioritaires. Ainsi en 2013, près de la moitié des sites Bel situés dans des zones où la ressource en eau est disponible a été identifiée comme à risque d'après le Water Risk Filter.

Pour une utilisation plus responsable de l'eau, le Groupe en réduit ses consommations, maîtrise et réduit les rejets dans l'eau occasionnés par ses activités industrielles.

L'eau entrant dans ses usines, essentiellement gérée par le service public d'eau potable, provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques).

La réduction des consommations d'eau engendrée par la démarche WASABEL conduit mécaniquement à une diminution et à une meilleure qualité des rejets d'eau. En effet, moins le volume d'eau traité en station d'épuration est important et plus la concentration en charge organique est faible en sortie de station. La quantité de charge organique présente dans les rejets des sites du Groupe ainsi que leur température sont conformes aux réglementations en vigueur pour limiter les impacts négatifs sur les milieux naturels.

Afin d'éviter les rejets accidentels directement dans les milieux naturels, le Groupe protège les cours d'eau et les points d'écoulement des eaux fluviales jouxtant les sites par des aménagements dédiés.

Préserver la qualité des eaux de surface contribue à la préservation de la ressource en eau. Les eaux usées des sites sont donc traitées soit en interne soit par un tiers. Dans le cas de traitement par un tiers, le Groupe réalise des prétraitements. Des actions d'amélioration, des traitements ou des prétraitements sont menés chaque fois que jugés nécessaires (manque de capacité, manque d'efficacité ou problème en aval chez le partenaire).

La priorité d'action du Groupe reste néanmoins la réduction des consommations d'eau à la source avec la démarche WASABEL.



■ Traitement des boues issues des stations d'épuration

La majeure partie des boues issues des stations d'épuration est valorisée dans des filières de traitement appropriées. Une partie de ces boues est étendue sur des surfaces agricoles, principalement en France, dans le respect des réglementations locales. Cette pratique comporte un réel intérêt agronomique car les boues sont riches en éléments fertilisants. Afin d'éviter toute pollution des eaux et des sols, ces épandages sont strictement maîtrisés et contrôlés. Ils sont soumis à des autorisations locales, qui précisent les obligations à respecter (plans et surfaces d'épandage, suivi agronomique, etc.).

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a réduit ses consommations d'eau et poursuivra cette réduction dans les années à venir

En 2013, 18,3 % de la consommation totale d'eau du Groupe se fait dans les zones de vulnérabilité, de stress ou de pénurie hydrique selon la FAO et le Water Risk Filter, avec trois sites supplémentaires intégrés suite à l'analyse de risque réalisé avec Water Risk Filter, l'outil d'analyse du WWF. Les plans d'actions WASABEL y sont conduits à un rythme plus soutenu.

De plus, sept autres sites sont implantés dans des bassins qui ont connu des niveaux de réserve en eau inférieurs au seuil d'alerte, sans conséquence pour la disponibilité de la ressource.

Les bonnes pratiques WASABEL et ESABEL ont été intégrées dès la phase de conception de la nouvelle usine de Brookings aux États-Unis, qui sera opérationnelle en 2014.

Critères de la Food and Agriculture Organisation et du Water Risk Filter	Niveau de disponibilité de l'eau dans la zone	Consommations d'eau 2013	Nombre de sites industriels concernés
Zone avec :	m ³ /hab/an		
● pénurie de la ressource	moins de 1 000	287 070	3
● stress sur la ressource	de 1 000 à 1 700	435 170	5 ^(a)
● vulnérabilité de la ressource	de 1 700 à 2 500	18 091	2
Sous-total	moins de 2 500	740 331	10
Disponibilité de la ressource	plus de 2 500	3 307 197	17
<i>Dont des sites identifiés comme à risque de sécheresse épisodique selon le Water Risk Filter</i>		1 655 651	7

(a) Dont trois nouveaux sites implantés dans des zones pour lesquels l'outil Water Risk Filter identifie une situation de stress sur la ressource.

Critères de la Food and Agriculture Organisation et du Water Risk Filter	Répartition par rapport au total d'eau consommée par le Groupe
Zone avec :	
● pénurie de la ressource	7,1 %
● stress sur la ressource	10,8 %
● vulnérabilité de la ressource	0,5 %
● disponibilité de la ressource	81,7 %
<i>Dont des sites identifiés comme à risque de sécheresse épisodique selon le Water Risk Filter</i>	40,9 %

Entre 2008 et 2013, le chiffre d'affaires du Groupe Bel a progressé de 23 %, reflet d'une augmentation des volumes fabriqués dans ses

usines. En dépit de cette progression, la consommation totale d'eau a été réduite de 485 616 m³ (-10,7 %).

Consommations d'eau potable	2011	2012	2013	Évolution 2011-2013	Évolution 2008-2013
Milliers de m ³	4 350	4 136	4 048	- 7 %	- 10,7 %

Grâce aux plans d'actions mis en place sur les sites Bel, la consommation d'eau est désormais de 9,58 m³ par tonne produite, soit une réduction de 23,5 % par rapport à 2008, année de

référence du Groupe. L'objectif à horizon 2015 est de réduire les ratios de consommations d'eau de 20 % par rapport à 2012. Par rapport à 2008, cela représentera une réduction de 36 %.

Consommations d'eau potable	2011	2012	2013	Évolution 2011-2013	Évolution 2008-2013	Objectif 2015
m ³ /tonne produite	10,93	10,05	9,58	- 12,3 %	- 23,5 %	8 (- 36 % vs 2008)

■ En 2014, le Groupe poursuit ses actions pour mieux gérer ses rejets

Treize sites assurent le traitement de leurs eaux usées. Les 14 autres sites les confient à un tiers. Le prétraitement des eaux usées de l'usine de Tanger au Maroc va être amélioré avec une unité de traitement biologique sans apport d'oxygène, appelé

méthanisation, en cours d'installation. Sa mise en service est prévue pour 2014.

L'objectif est de réduire au maximum l'épandage d'eaux brutes, car dans ce cas le rendement d'épuration dans le sol est dépendant des conditions météorologiques, avec notamment un risque de « lessivage » par temps de pluie. Le Groupe privilégie donc le traitement des eaux usées dans des stations d'épuration.

Volumes d'eaux usées (en milliers de m ³)	2012 ^(a)	2013 ^(b)
Traités en interne	2 132	2 140
Traités par un tiers avec d'autres effluents	1 998	1 821
Épandus en eaux brutes	59	62
VOLUME TOTAL	4 189	4 023
VOLUME TOTAL / TONNAGE PRODUIT (M³ / TONNE PRODUITE)	10,2	11,3

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

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

Qualité de l'eau épurée		2012 ^(a)	2013 ^(b)
Demande chimique en oxygène (DCO)	tonnes	115	104
	kg/tonne produite	0,49	0,49
Matière en suspension rejetée	tonnes	45	52
	kg/tonne produite	0,19	0,24
Azote global rejeté	tonnes	16	16
	kg/tonne produite	0,07	0,08
Phosphore total rejeté	tonnes	14	7
	kg/tonne produite	0,06	0,03

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

(b) Données disponibles pour 13 sites qui représentent 50 % de la production totale du périmètre du Rapport RSE. Tous les sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel sont parmi ces sites sauf un.

Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes	2011	2012 ^(a)	2013 ^(a)
Matière sèche totale (tonnes)	1 216	1 379	1 559
Azote (tonnes)	86	119	132
Phosphore (tonnes)	70	81	107
Périmètre d'épandage (ha)	1 374	1 069	928

(a) Données disponibles pour les huit sites qui pratiquent l'épandage.

À partir de 2013, le périmètre d'épandage indiqué n'est plus la surface totale disponible mais la surface exploitée.

Coût du traitement des eaux usées	2012	2013
en milliers d'euros	3 874	3 928

2.4.2.3 L'énergie

La consommation d'énergies primaires mondiale est composée à environ 80 % de combustibles fossiles. Au rythme actuel d'exploration, les réserves de pétrole et de gaz naturel accessibles à un prix compétitif vont diminuer, ce qui représente un risque majeur pour la rentabilité des opérations du Groupe Bel. Par ailleurs, l'extraction et la combustion d'énergies fossiles émettent des gaz à effet de serre responsables du réchauffement climatique et représentent donc un enjeu environnemental majeur.

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

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels internes

- Standards de performance énergie en fonction des technologies (laiterie, fonte)
- Méthodologie ESABEL de réduction des consommations d'énergie

Indicateurs de performance

- Consommations d'électricité (MWh et MWh par tonne produite)
- Consommations de produits pétroliers et gaz (MWh PCI et MWh PCI par tonne produite)
- Consommations d'énergies renouvelables pour la production de chaleur (MWh et % dans la consommation d'énergie)

Afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles et de limiter les émissions de gaz à effet de serre liées à leur utilisation, le Groupe a décidé de donner la priorité aux actions de réduction à la source de ses consommations. C'est sur la base de cette consommation réduite que le recours éventuel à des énergies renouvelables, toujours en adéquation avec les enjeux locaux des sites (disponibilité des ressources, faisabilité) est étudié.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a réduit ses consommations d'énergie et poursuivra cette réduction dans les années à venir

En 2013, ce sont 806 807 MWh d'énergie finale (électricité, fuel, gaz et biomasse) qui ont été nécessaires pour faire fonctionner les sites de production Bel, dont 274 685 MWh d'électricité et 489 435 MWh PCI de gaz et produits pétroliers.

	2011	2012	2013	Évolution 2008-2013	Évolution 2011-2013	Objectifs 2015
Consommations d'électricité						
En MWh	264 725	273 392	274 685	+ 11,1 %	+ 3,8 %	-
En MWh/tonne produite	0,665	0,665	0,650	- 4,9 %	- 2,2 %	0,628 (- 8 % vs 2008)
Consommations de produits pétroliers et de gaz						
En MWh PCI	521 335	503 969	489 435	- 9,9 %	- 6,1 %	-
En MWh PCI/tonne produite	1,310	1,225	1,159	22,9 %	11,5 %	0,982 (- 35 % vs 2008)

■ Dans les années à venir, le Groupe intensifiera le recours aux énergies renouvelables amorcé en 2012

Depuis février 2012, une chaudière biomasse est en place dans l'usine de Cléry-le-Petit en France – où elle couvre 75 % des besoins en chaleur du site – et représente à elle seule, en 2013,

Évolution des consommations :

- les ratios de consommation d'électricité à la tonne produite ont été réduits de 2,2 % par rapport à 2011. Par rapport à 2008, année de référence du Groupe, cela représente une réduction de 4,9 %. La diminution du ratio de consommation d'électricité a été obtenue malgré l'intégration de stockage au froid des produits finis qui était précédemment sous-traité (et donc hors périmètre de reporting) et par le passage à l'électricité pour le chauffage dans certains processus. L'objectif à horizon 2015 est de réduire les ratios de consommation d'électricité de 8 % par rapport à 2008 ;
- les ratios de consommation de produits pétroliers et de gaz à la tonne produite ont été réduits de 11,5 %. Par rapport à 2008, année de référence du Groupe, cela représente une réduction de 22,9 %. L'objectif à horizon 2015 est de réduire les ratios de consommation de produits pétroliers et de gaz à la tonne produite de 20 % par rapport à 2012. Par rapport à 2008, cela représentera une réduction de 35 %.

8 % de la consommation d'énergie pour la production de chaleur du Groupe.

En 2015, une chaudière biomasse sera opérationnelle dans l'usine de Sablé-sur-Sarthe en France.

D'autres projets utilisant de la biomasse et du biogaz sont à l'étude sur certains sites du Groupe.

Énergies renouvelables	2011	2012	2013	Évolution 2012-2013
Consommations d'énergies renouvelables pour la production de chaleur (MWh)	0	30 307	42 687	+ 40,8 %
Part de la consommation d'énergies renouvelables dans la consommation d'énergie pour la production de chaleur (%)	0	5,7 %	8 %	+ 2,3 points

2.4.2.4 Les emballages

Le Groupe mène une démarche d'amélioration continue de ses solutions d'emballages, dans le but de réduire leur impact environnemental sur l'ensemble de leur cycle de vie, c'est-à-dire depuis la production des matières premières rentrant dans leur composition jusqu'à leur fin de vie en tant que déchets. L'optimisation des systèmes d'emballages doit bien sûr préserver

les fonctionnalités et les qualités attendues par les consommateurs et les clients distributeurs en termes de qualité, de sécurité et de praticité des conditionnements.

La réduction à la source et le choix des matériaux sont les deux pivots clés de la démarche d'éco-conception Bel des emballages. La politique Passeport RSE Emballages est détaillée dans le chapitre « Nutrition et produits responsables ».

2.4.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe Bel

Réduire les émissions de gaz à effet de serre est la seconde priorité du Groupe Bel. On distingue trois périmètres d'émissions appelés « scopes » :

- le « **scope 1** », qui correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) utilisés dans les usines du Groupe ou dans les moyens de locomotion possédés ou contrôlés (chaudières, brûleurs, véhicules) par le Groupe ainsi que les fuites de fluides frigorigènes des installations ;
- Le « **scope 2** » qui correspond aux émissions indirectes liées à la production d'électricité, de chaleur ou de froid achetés par le Groupe ;
- le « **scope 3** » qui correspond à toutes les émissions indirectes liées aux transports, emballages, matières premières (dont amont laitier), déchets, déplacements des collaborateurs, etc.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels externes

- Agence internationale de l'énergie : facteurs d'émission liés à la production d'électricité, à certains gaz frigorigènes et aux carburants
- Décret définissant le contenu des bilans des émissions de gaz à effet de serre rendus obligatoires par l'article 75 de la loi « Grenelle II » (périmètre France)
- Normes environnementales s'appliquant aux camions

Indicateurs de performance

- Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 (tonnes et kg éq. CO₂ par tonne produite)
- Émissions de gaz à effet de serre évitées via la consommation d'énergies renouvelables (tonnes éq. CO₂)

Le Groupe a mené il y a quelques années des analyses de cycle de vie sur ses produits cœur. Même s'il en actualisera les résultats en s'appuyant notamment sur un outil développé avec l'interprofession laitière française (voir « Faciliter l'accès des consommateurs à l'information »), il sait d'ores et déjà que les ordres de grandeur observés resteront identiques. En effet, les émissions de scope 3, c'est-à-dire celles qu'il ne maîtrise pas directement, continueront à représenter la partie la plus importante de ses émissions :

- les émissions indirectes liées à l'amont agricole représentent jusqu'à 80 % des émissions réalisées tout au long du cycle de vie de certains des produits Bel. Le Groupe accompagne donc ses producteurs laitiers partenaires dans des actions d'amélioration de leur impact environnemental (voir « Favoriser une production laitière plus durable »). Concernant l'achat de matières premières laitières déjà transformées, son levier d'action est plus faible. Cependant, le Groupe évalue les performances environnementales de ses fournisseurs au travers de l'outil EcoVadis (voir « Politique Achats responsables ») ;
- les émissions indirectes liées à la production des matériaux d'emballages (voir « Développer des emballages plus responsables ») et les émissions directes causées par la production des fromages Bel en usine représentent des ordres de grandeur comparable ;
- les émissions directes et indirectes causées par le transport et l'entreposage des produits Bel représentent une part très variable selon la distance séparant le site de production du marché de commercialisation. Mais dans tous les cas, ces émissions restent inférieures à celles décrites précédemment ;
- les émissions indirectes causées par le transport et l'entreposage des produits Bel après l'acte d'achat ainsi que par leur consommation sont marginales à l'échelle du cycle de vie du produit.

Le Groupe n'est pas en mesure de rendre compte avec des données robustes de ses émissions indirectes de scope 3. C'est la raison pour laquelle son reporting couvre ses émissions de scopes 1 et 2, et ce, sur un périmètre mondial – ce qui le rend cohérent avec les exigences françaises du reporting Bilan Carbone.

■ Les émissions liées à la fabrication des produits dans les usines Bel (scopes 1 et 2)

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

- les processus de fabrication : tous les plans d'actions prévus dans le cadre du programme ESABEL pour réduire à la source les consommations d'énergie – fossile et électricité – entraînent mécaniquement une réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- le pays d'implantation : avec une consommation d'électricité à la tonne produite équivalente, l'écart d'émissions de gaz à effet de serre de scope 2 (liées à la production d'électricité) peut varier d'un facteur de un à dix entre deux usines selon leur pays d'implantation ;
- le mix énergétique utilisé par le site, et notamment son éventuel recours à des énergies renouvelables : à l'échelle du Groupe, plus de la moitié des émissions est liée à la consommation d'énergie fossile et de gaz, et plus du tiers à la consommation d'électricité ;
- plus marginalement (un peu plus de 3 % à l'échelle du Groupe), 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. De plus, en dehors du périmètre européen, tout nouvel équipement du Groupe est doté de nouveaux fluides moins émetteurs de gaz à effet de serre en cas de fuite et plus respectueux de la couche d'ozone.

C'est l'optimisation de l'ensemble de ces paramètres qui permet au Groupe de réduire progressivement son ratio d'émissions de gaz à effet de serre à la tonne produite.

■ Les émissions liées au transport

Le Groupe considère l'optimisation de toutes les étapes de transport des matières premières et des produits finis comme un axe de travail important pour réduire non seulement ses émissions de gaz à effet de serre mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.).

Le schéma d'implantation des sites et le flux logistique sont étudiés de façon à optimiser les distances amont (de lait frais notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation). Autour des usines de laiterie, les tournées de ramassage de lait sont organisées pour réduire les kilomètres parcourus et optimiser le taux de remplissage des citernes. Par exemple en France, des échanges de collecte sont réalisés avec d'autres laiteries.

La réduction des émissions liées au transport des produits finis est un sujet abordé avec les prestataires logistiques dans le cadre de la politique Achats responsables du Groupe.

Dans tous les pays, les actions de réduction sont étudiées autour de trois axes :

- optimisation du remplissage des camions et des containers ;

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

Il est extrêmement difficile de mesurer les émissions de gaz à effet de serre liées à l'entreposage des produits dans des entrepôts où sont présents de nombreux autres produits. Pour cette raison, le Groupe considère qu'il n'est pas capable de piloter des progrès sur la phase « entreposage » du cycle de vie des produits.

■ Adaptation aux conséquences du changement climatique

Au-delà des programmes en cours pour atténuer l'effet des activités sur le changement climatique, les projections d'activité pour les prochaines années intègrent les nouvelles conséquences résultant du changement climatique afin de réduire l'exposition aux dommages potentiels.

Le Groupe est conscient que l'adaptation est tout aussi importante que l'atténuation, même si les bénéfices associés ne doivent pas être analysés sur la même échelle temporelle. À titre d'exemple, les analyses portent sur les actifs physiques existants, les chaînes logistiques, la modification de la disponibilité de l'eau ou encore l'occurrence plus fréquente des événements météorologiques « extrêmes » pouvant affecter l'approvisionnement en lait.

Enfin, le Groupe est attentif aux tendances de consommation qui pourraient évoluer si les consommateurs évitaient d'acheter les produits qu'ils estiment contribuer au changement climatique.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a réduit ses émissions de gaz à effet de serre et poursuivra cette réduction dans les années à venir

En 2013, le Groupe a émis 219 769 tonnes éq. CO₂ de gaz à effet de serre. Entre 2011 et 2013, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 7,6 %, reflet d'une augmentation des volumes fabriqués dans ses usines. En dépit de cette progression, le Groupe a réduit de 13 625 tonnes éq. CO₂ ses émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2.

Les actions que le Groupe a menées ont permis à un site, initialement sous quotas de gaz à effet de serre, de ne plus être concerné par ce dispositif : le site de Michalovce en Slovaquie est sorti du système fin 2012 suite au redimensionnement de la production de chaleur au juste nécessaire. La procédure pour la sortie des quotas est en cours pour un second site, celui de Ribeira Grande aux Açores (Portugal).

A terme, seul le site de Sablé-sur-Sarthe en France reste concerné par ce dispositif, mais l'objectif est a minima de ne pas avoir à acheter de quotas en dépit du développement de l'activité de ce site.

L'objectif à horizon 2015 est de réduire le ratio d'émissions de gaz à effet de serre de 14 % par rapport à 2012.

Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2	2011	2012	2013	Évolution 2011-2013	Objectif 2015
Kg éq. CO ₂ /tonne produite	586	541	520	- 11,3 %	465 (- 14 % vs 2012)
Tonnes éq. CO ₂	233 394	222 556	219 769	- 5,8 %	-

Les consommations d'énergies (électricité, fuel et gaz) constituent plus de 90 % des émissions.

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

De plus, l'utilisation de la chaudière biomasse mise en place à Cléry-le-Petit en France a permis d'éviter en 2013 l'émission de 12 292 tonnes éq. CO₂, soit une progression de 41 % en un an.

Cela représente l'équivalent de 5,6 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe sur un périmètre monde.

Émissions de gaz à effet de serre évitées via la consommation d'énergies renouvelables	2011	2012	2013
Tonnes éq. CO ₂ évitées	0	8 715	12 292

2.4.4 Prendre en considération le respect de la biodiversité

L'Entreprise et sa croissance sont fondamentalement et directement liées au monde du vivant, et dépendent de son bon fonctionnement. Ainsi par exemple, le respect des troupeaux et des écosystèmes dans lesquels ils évoluent a un impact direct sur la disponibilité du lait, sa qualité et les rendements laitiers, qui sont des enjeux majeurs pour le développement des activités du Groupe.

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

Le Groupe adresse le sujet de la biodiversité dans ses schémas d'implantation, d'approvisionnement et de production.

Au niveau de l'élevage

L'agriculture et notamment l'élevage constituent des réservoirs plus ou moins importants de biodiversité : faune, flore, micro-organismes du sol... Ainsi, dans de nombreuses régions, les bovins

contribuent à la mise en valeur et à l'entretien des prairies et parfois des haies qui rendent de nombreux services aux écosystèmes.

Cependant, certains compléments d'alimentation du bétail, à base de soja notamment, peuvent entraîner la conversion des terres et la déforestation en Amérique du Sud ou en Asie. En partenariat avec le WWF France, le Groupe travaille sur la mise en place d'une filière de soja responsable au Brésil et sur la préservation de la ressource en eau en France.

Pour des raisons développées au chapitre « Renforcer la naturalité des produits », le Groupe a fait le choix de ne pas s'approvisionner en lait issu de l'agriculture biologique. Néanmoins, il encourage des pratiques d'élevage responsables (voir « Favoriser une production laitière plus durable »).

Approvisionnements

Les principaux matériaux d'emballage que le Groupe utilise sont le carton et le papier, qui représentent 81 % des volumes totaux des emballages. Dès que cela est possible, il privilégie les papiers et cartons à base de fibres recyclées et/ou de fibres vierges certifiées issues de forêts gérées de façon durable, afin de préserver la

biodiversité des zones d'approvisionnement (voir « Développer des emballages plus responsables »).

Enfin, même si la consommation d'huile de palme est marginale à l'échelle du marché et à l'échelle du Groupe (9 % des quantités de matières grasses achetées par Bel en 2013), le Groupe s'est fixé comme objectif de ne plus en utiliser au plus tard fin 2014.

Opérations industrielles

À ce jour, tous les terrains que le Groupe détient, loue ou gère se situent en dehors des aires protégées.

Les sites sont localisés dans des zones aux écosystèmes très différents. 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. L'utilisation des sols n'a pas été identifiée comme un sujet pertinent pour le Groupe, dans la mesure où le périmètre occupé par ses usines est très limité.

Enfin dans chaque site industriel, la préservation de la biodiversité est prise en compte à travers la réduction et la maîtrise des rejets dans les milieux naturels (voir pages précédentes). Par ailleurs, en matière d'énergies renouvelables, le Groupe privilégie la biomasse sourcée à proximité de ses usines.

La valorisation énergétique de déchets agricoles est aussi une piste que le Groupe investigue.

Progrès 2013 et perspectives

■ Après avoir acquis une meilleure connaissance des enjeux en 2013, le Groupe poursuit ses travaux avec ses producteurs laitiers dans les années à venir

En 2013, avec le support du WWF France, le Groupe a établi une cartographie des différents modes d'alimentation des vaches qui fournissent le lait sur les deux principaux bassins d'approvisionnement que sont les Pays-Bas et la France, afin de mieux appréhender les enjeux environnementaux liés à cette alimentation. Ainsi, il apparaît que la culture des compléments alimentaires donnés aux vaches qui fournissent le lait en France et aux Pays-Bas engendrerait une déforestation d'environ 8 200 hectares chaque année.

D'ores et déjà, le Groupe encourage les producteurs laitiers français à favoriser l'élevage à l'herbe et/ou à recourir à des compléments alimentaires produits localement. Par ailleurs, le premier bassin de collecte laitière du Groupe, aux Pays-Bas, suit les engagements de la filière hollandaise d'importer uniquement des tourteaux de soja d'origine certifiée RTRS (Round Table on Responsible Soy) ou équivalent au plus tard en 2015.

■ En 2015, le Groupe ne mettra plus d'huile de palme dans aucune de ses recettes

En 2013, le Groupe a acheté 3 197 tonnes d'huile de palme (9 % des quantités de matières grasses achetées par Bel en 2013). Des projets de R&D sont en cours en interne et avec les fournisseurs Bel pour supprimer toute utilisation d'huile de palme dans les produits d'ici fin 2014.

2.4.5 Réduire les déchets, les rejets et maîtriser les nuisances et les risques environnementaux

Compte tenu de ses activités, le Groupe est principalement concerné en matière de déchets par les rejets dans l'eau et par la gestion et le traitement des eaux usées et des boues issues de ses stations d'épuration (voir « Utiliser les ressources naturelles de façon plus responsable »).

Toutefois, il porte une attention particulière à la réduction de la quantité totale des autres déchets générés par ses activités, à leur tri et à leur valorisation – matière ou énergie – en filière de traitement spécifique.

Il porte une attention très importante à la maîtrise et à la réduction des impacts chroniques de ses activités ainsi qu'aux risques de pollutions accidentelles, afin d'assurer au mieux la défense de son patrimoine et de celui des communautés où il est présent.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels externes

- Réglementations locales concernant les rejets dans l'air, l'eau et le sol
- Autorisations d'exploiter
- Réglementations locales relatives aux bruits émis par les installations industrielles, standards de mesure

Indicateurs de performance

Déchets

- Quantité totale de déchets (tonnes et kg par tonne de fromage produite)
- Suivi par type de déchets et par mode de valorisation
- Coût d'accès aux filières de traitement des déchets, déduction faite des valorisations de certains déchets

Rejets dans l'air

- Rejets de protoxyde d'azote ($N_2O + NO_x$) (tonnes et kg/tonne produite)
- Rejets de dioxyde de soufre (SO_2) (tonnes et kg/tonne produite)

Nuisances sonores

- Nombre de sites en situation de conformité par rapport aux standards

Gestion des déchets, des rejets et des nuisances

Tous les déchets dangereux sont éliminés dans des filières adéquates et font l'objet d'un suivi précis par les sites. Même si la réglementation locale relative à leur classification varie d'un pays à l'autre, ils constituent une part faible des déchets, de l'ordre de 3 %.

■ Emballages et déchets

Les pertes de matériaux d'emballage au niveau des lignes de fabrication sont considérées comme des déchets. À ce titre, elles sont intégrées dans les actions d'optimisation et de réduction des déchets des usines Bel.

Néanmoins, les emballages ne sont des déchets qu'en fin de vie, après avoir rendu de nombreux services. Les emballages et notamment la présentation en portion individuelle font partie intégrante de la vision Bel de produits responsables. C'est la raison pour laquelle une part importante du chapitre « Nutrition et produits responsables » leur est consacré (voir « Développer des emballages plus responsables »).

■ Sites et déchets

Le Groupe observe aujourd'hui d'importantes disparités entre ses différents sites pour le traitement des déchets. Certains sites parviennent à valoriser l'intégralité de leurs déchets entre le recyclage et l'incinération pour la production d'énergie. C'est le cas par exemple de cinq sites français.

La valorisation permet de réduire la quantité de déchets mis en décharge. Les progrès en la matière dépendent de la présence de filières locales appropriées : le Groupe demande à ses sites de mettre en œuvre dès que possible des partenariats avec des opérateurs locaux pour développer le tri et la valorisation des déchets.

■ Rejets dans l'air (autres qu'émissions de gaz à effet de serre)

En réduisant les consommations d'énergie, le Groupe réduit ses rejets dans l'air, ceux-ci étant proportionnels à l'énergie consommée. Pour aller plus loin et réduire les rejets dans l'air occasionnés par la production de chaleur, il préfère dès que possible l'usage du gaz naturel au fioul, moins émetteur de protoxyde d'azote, dioxyde de soufre, gaz carbonique et poussières. Le gaz naturel est en effet 4,5 fois plus utilisé que le fioul au sein du Groupe.

De plus, tous les sites ayant des activités de séchage pour la valorisation du lactosérum en poudre ont mis en place des laveurs d'air pour réduire les rejets de poussières (sites situés à Michalovce en Slovaquie, Sablé-sur-Sarthe et Mayenne en France, et Ribeira Grande aux Açores).

■ Nuisances sonores

Les installations Bel sont conçues pour réduire leur niveau sonore, ce qui est très important pour les riverains lorsqu'elles 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 mesures peuvent également être réalisées suite à un événement exceptionnel tel que la suppression ou la mise en service d'installations susceptibles de modifier les niveaux sonores (exemples : groupe frigorifique, tours de refroidissement) ou la réalisation d'aménagements pour la réduction du bruit.

Des actions de réduction du bruit sont conduites lorsque l'émergence sonore dépasse les normes locales : dans les plus brefs délais si le bruit est perçu comme une gêne par le voisinage, ou à l'occasion d'autres travaux sur l'installation à l'origine du bruit si celui-ci n'est pas perçu comme une nuisance.

Progrès 2013 et perspectives

■ À partir de 2014, le Groupe va mieux structurer son approche pour accompagner ses sites dans la réduction de leurs déchets non valorisés

En 2013, les activités du Groupe ont généré 26 599 tonnes de déchets.

Cette même année, une enquête interne pour recueillir les pratiques observées par les différents sites industriels et identifier les besoins d'accompagnement de certains d'entre eux a été lancée.

Production de déchets (répartition par type)

	2013
Déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	3 %
Déchets non-dangereux :	
● triés et destinés à la valorisation	74 %
● non triés et incinérés pour de la production d'énergie	9 %
● non triés et incinérés sans récupération d'énergie	0 %
● non triés et évacués en décharge (DIB)	14 %

L'augmentation du ratio de production totale de déchets à la tonne produite de 16,5 % s'explique par des productions exceptionnelles de déchets suite d'une part à des curages de bassins de stations d'épuration et d'autre part au traitement de terres contaminées suite à deux déversements accidentels d'hydrocarbure.

La quantité totale de déchets augmente quant à elle de plus de 20 % du fait des événements exceptionnels signalés ci-dessus, de l'intégration du site de Koléa (Algérie) dans le périmètre de reporting – alors que celui-ci en était précédemment exclu – et de la fiabilisation plus générale de son reporting.

Suivi par type de déchets et par mode de valorisation

	2011	2012	2013 ^(b)	Évolution 2011-2013
Déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées ^(a) (tonnes)	443	516	732	+ 65,2 %
Déchets non-dangereux :				
● triés et destinés à la valorisation (tonnes)	14 875	17 490	19 811	+ 33,2 %
● non triés incinérés pour de la production d'énergie (tonnes)	ND	1 422	2 280	-
● non triés incinérés sans récupération d'énergie (tonnes)	ND	24	5	-
● non triés évacués en décharge (DIB) (tonnes)	4 822	3 161	3 771	- 21,8 %
Part des déchets évacués en décharge (%)	22 %	14 %	14 %	- 8 points
PRODUCTION TOTALE DE DÉCHET (TONNES)	21 509	22 613	26 599	+ 23,7 %
PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS PAR TONNE PRODUITE (KG/TONNE PRODUITE)	54	58	63	+ 16,5 %

(a) Les déchets des sous-traitants qui opèrent sur les sites du Groupe sont comptabilisés s'ils sont déposés dans les bennes des sites Bel.

(b) Les données pour les déchets non triés évacués en décharge sont disponibles pour 25 sites dont la production représente 98 % de la production totale du périmètre du Rapport RSE. Les autres données sur les déchets sont disponibles pour 27 sites qui représentent 100 % de la production totale du périmètre du Rapport RSE.

■ En 2013, le Groupe a dépensé plus d'un million d'euros pour assurer un traitement responsable de ses déchets

Coût d'accès aux filières de traitement des déchets, déduction faite des valorisations de certains déchets	2013
<i>en milliers d'euros</i>	1 312

■ Rejets dans l'air (autres qu'émissions de gaz à effet de serre)

Les rejets dans l'air ont diminué de façon significative entre 2011 et 2013.

Rejets dans l'air		2011	2012	2013
Protoxyde d'azote (N ₂ O + NO _x)	tonnes	177	161	145
	kg/tonne produite	0,45	0,39	0,34
Dioxyde de soufre (SO ₂)	tonnes	139	117	86
	kg/tonne produite	0,35	0,29	0,20

■ Nuisances sonores

Des actions de réduction du bruit ont été menées dans un site en 2013. Néanmoins la situation globale s'est dégradée

essentiellement sur le critère « Émergence sonore de nuit », les bruits environnants étant souvent faibles. Les actions correctives seront conduites dès lors que le bruit sera perçu comme une nuisance par le voisinage.

Nuisances sonores	2011	2012	2013
Nombre de sites ^(a) en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	17	21	19

(a) Périmètre : 27 sites industriels.

2.5 Nutrition et produits responsables

2.5.1 Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits

Les produits Bel ont su gagner la confiance de millions de consommateurs dans le monde entier. Le Groupe est conscient que le risque zéro n'existe pas, mais il est de sa responsabilité de conforter cette confiance en suivant une approche la plus rigoureuse possible sur la qualité, la sécurité et la traçabilité de ses produits tout au long de leur chaîne de valeur. Son approche tient compte de la complexité de ses chaînes de distribution et de l'évolution des attentes et préoccupations de ses consommateurs.

Le Groupe observe une augmentation significative des exigences des consommateurs, un intérêt grandissant des médias pour les

sujets liés à l'alimentation et une forte mobilisation des internautes dans les scandales alimentaires, qui peuvent fortement impacter l'image des produits et entreprises concernés.

Ainsi, ses engagements en matière de santé et sécurité alimentaire s'ajoutent à ceux qu'il prend pour apporter le plaisir et la qualité nutritionnelle qu'attendent ses consommateurs.

En accord avec les principes qui guident sa démarche RSE, le Groupe diffuse une information transparente sur son approche en matière de qualité, sécurité et traçabilité de ses produits et répond aux questions posées par ses consommateurs.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels externes

- Méthode HACCP
- Global Food Safety Initiative (GFSI)

Référentiels internes

- Manuel Réglementation Groupe
- Manuel et procédures Traçabilité
- Manuel et procédures de gestion de crise
- Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution

Indicateurs de performance

- Nombre de sites certifiés selon les standards GFSI
- (Bel et sous-traitants)
- Volume commercialisé issu de sites (Bel et sous-traitants) certifiés selon les standards GFSI (%)
- Nombre de réclamations ^(a)
- Nombre d'audits des fournisseurs et sous-traitants

Politique santé, sécurité et traçabilité

L'approche du Groupe Bel en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict. L'organisation qu'il a mis en place à tous les niveaux de la chaîne de valeur et les processus qu'il applique avec rigueur ont pour objectif de réduire tous les risques qui pourraient nuire à la sécurité sanitaire de nos produits et à l'image de ses marques, voire altérer ses activités et sa rentabilité.

■ Une réglementation très stricte

En matière de sécurité alimentaire, la réglementation européenne, qui est reconnue comme étant une des plus exigeantes au monde, s'applique à l'ensemble des acteurs, de la production des matières premières jusqu'au consommateur, « de la fourche à la fourchette ». Toutes les usines Bel en Europe sont ainsi soumises à des obligations de résultats : mise sur le marché de produits sûrs et sains et obligation de traçabilité. Par ailleurs, dans un souci d'harmonisation et de sécurité alimentaire d'excellence, le Groupe applique ces règles européennes – en plus des exigences locales particulières – dans toutes ses usines, quel que soit leur pays d'implantation.

■ Une organisation qui trouve des relais dans toute l'Entreprise

Au niveau central, la Direction qualité et réglementation du Groupe (DQRG), rattachée à la Direction industrielle et technique Groupe, est chargée d'animer et de coordonner l'ensemble des processus et d'en garantir l'efficacité.

Pour plus de détails voir § 334 « procédures de contrôle interne mise en place par la société ».

■ Management de la qualité et de la sécurité alimentaire

Pour répondre à ces exigences de sécurité, le Groupe s'appuie sur la formation de ses équipes, la réalisation d'autocontrôles ainsi que sur les principes de la méthode HACCP : Hazard Analysis Critical Control Points, ou analyse de danger des points critiques.

Par ailleurs, il s'appuie sur les référentiels internationaux en matière de management de la sécurité des aliments reconnus par la Global Food Safety Initiative (GFSI). Son objectif est que tous les sites (Bel et sous-traitants) qui fabriquent des produits portant ses marques soient certifiés d'ici 2015.

Pour tout nouveau site (création, achat, sous-traitant), l'obtention d'une certification doit être effective dans un horizon de deux ans. Les certifications des sites Bel sont réalisées par un organisme tiers indépendant.

De plus, le management de la qualité s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 9 001. 20 sites Bel sont certifiés à fin 2013.

L'intégralité des sites Bel rend compte tous les mois à la Direction qualité et réglementation du Groupe. Ce reporting inclut notamment les réclamations et incidents qualité, le suivi des certifications et des audits des fournisseurs.

Enfin, le Groupe a mis en place une procédure de rappel pour pouvoir retirer rapidement de la consommation des produits sur lesquels une alerte de qualité et sécurité alimentaire serait activée. En 2013, il a effectué un rappel volontaire de produits au Japon (voir ci-après), ainsi qu'un blocage de produits avant leur commercialisation pour non-respect de la réglementation locale (sans risque sanitaire pour le consommateur) au Canada.

■ Qualité et sécurité alimentaire tout au long du cycle de vie des produits Bel

Chacune des étapes du cycle de vie des produits Bel fait l'objet de contrôles rigoureux. Conscient que la sécurité alimentaire est une responsabilité partagée, le Groupe travaille en étroite collaboration avec tous les acteurs de la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants, prestataires logistiques et distributeurs) afin de délivrer à ses consommateurs des produits sûrs et sains.

La sécurité des aliments est au cœur du système Bel. Toutes les étapes des processus de fabrication des produits Bel font l'objet d'une gestion complète depuis les matières premières jusqu'à la « libération » du produit fini.

Les plans qualité s'articulent autour de quatre étapes.

Sélection des fournisseurs

Tous les fournisseurs de matières premières sont rigoureusement sélectionnés. Ils doivent être référencés par l'Unité centrale d'achat du Groupe avant tout approvisionnement des sites de fabrication. Le processus de référencement des fournisseurs est long. Il couvre tous les aspects de la sécurité des aliments et inclut un audit complet. Le Groupe Bel exige des données exhaustives, notamment sur les éléments techniques logistiques et

(a) Cet indicateur n'est pas présenté dans ce document du fait de sa complexité d'interprétation, mais donne lieu à un suivi mensuel interne.

réglementaires mais aussi des attestations par exemple sur l'origine des produits, la présence ou non d'allergènes... Selon le résultat de cet audit d'approbation et selon la sensibilité de l'ingrédient fourni, le fournisseur est coté par rapport au risque relatif à la sécurité des aliments. Cette évaluation permet de planifier des audits de suivi. Le risque est réévalué après chaque audit.

Contrôles des matières premières

Tous les fournisseurs de matières premières sont soumis à des cahiers des charges très stricts. Toutes les matières premières qui entrent dans la composition des produits et tous les emballages font l'objet de contrôles qualité et d'une traçabilité rigoureuse. Le premier contrôle systématique a lieu dès la réception dans les usines Bel : la conformité des ingrédients et des emballages au cahier des charges est contrôlée, notamment sur les conditions de transport (exemple : température) et leur intégrité. Tous les ingrédients, qu'ils soient liquides ou solides, sont contrôlés de nouveau avant leur entrée en production, au niveau microbiologique et physico-chimique mais aussi organoleptique. 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.

En outre, pour les matières premières particulièrement sensibles et stratégiques, le Groupe réalise des audits qualité chez ses fournisseurs majeurs. Ces audits sont réalisés par ses auditeurs internes selon les procédures en vigueur et conformément au plan d'audit défini annuellement par la DQRG et les équipes opérationnelles dans chaque zone. Il en est de même chez les sous-traitants dont les produits véhiculent les marques du Groupe. Ces audits permettent au Groupe de s'assurer que ses partenaires respectent ses exigences en matière de qualité et sécurité alimentaire. Leur périodicité assure au fil du temps du maintien du niveau de prestation que le Groupe attend.

Le lait est une matière première très fragile : le Groupe prête une attention particulière à la qualité du lait liquide qu'il collecte et qui entre dans la composition de ses fromages. Pour prévenir dès l'amont tout risque, notamment bactériologique, les techniciens de production laitière diffusent de façon continue auprès des producteurs qui approvisionnent le Groupe les bonnes pratiques pour produire un lait de qualité (voir « Favoriser une production laitière plus durable »). Lorsque le lait est d'une qualité inférieure aux standards Bel, 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.

Dans certains cas où la qualité du lait est insuffisante, celui-ci n'est pas utilisé.

Contrôles sur les chaînes de production

Dans les usines, des plans de contrôle rigoureux sont mis en œuvre, ils portent sur les produits en cours de fabrication, les emballages, 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 (en cours de fabrication) et finis sont soumis à des procédures internes comportant des exigences allant au-delà du minimum réglementaire, notamment sur les germes pathogènes. Les fréquences d'analyse sont conformes aux spécifications réglementaires mais aussi aux analyses de risques HACCP propres au Groupe.

Ces contrôles à toutes les étapes du processus couvrent ainsi la totalité de la chaîne de fabrication.

Le Groupe conserve au niveau de ses sites tous les enregistrements en relation avec ces contrôles, qui constituent les preuves de résultats d'analyses.

L'ensemble de ces contrôles est réalisé 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.

Le Groupe s'assure régulièrement que ses formules sont conformes au profil nutritionnel recherché qu'il détaille sur les emballages.

Enfin, le Groupe suit régulièrement les profils sensoriels des produits, pour s'assurer qu'ils répondent aux attentes des consommateurs identifiées lors des études conduites par les équipes marketing.

Contrôles en aval des sites de production

Des audits de la chaîne de distribution sont réalisés afin de garantir le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation des produits Bel. Depuis plus de cinq ans, le Groupe partage progressivement avec ses distributeurs (clients importateurs) dans ses différentes zones de commercialisation sa Charte de bonnes pratiques de stockage et de distribution. Elle vise à renforcer la qualité et la conservation optimale des produits. Cette Charte est adaptée au contexte du distributeur suite à une visite ou un audit de celui-ci. Elle aborde les thèmes suivants : température de stockage, caractéristiques des installations, hygiène et propreté, pratiques de stockage, manipulation des produits, traçabilité et transport. Une affiche est remise au distributeur afin de lui permettre de communiquer ces bonnes pratiques à l'ensemble des employés concernés. La Charte est progressivement déployée : à ce jour, 30 distributeurs l'ont adoptée.

■ Traçabilité totale des produits

Les suivis mis en œuvre par le Groupe assurent une double traçabilité tout au long de la chaîne de valeur : il 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.

Ces suivis permettent en outre de stocker et de maîtriser les flux et informations relatifs à la sécurité des aliments, de transmettre rapidement les informations demandées par les autorités,

d'identifier un risque ou isoler une production, et d'optimiser l'efficacité des éventuels retraits et rappels.

La traçabilité intégrale des produits Bel jusqu'à leur utilisation par les consommateurs se traduit par des marquages obligatoires (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.

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.

Enfin, des tests de traçabilité sont prévus dans les procédures du Groupe, au niveau de l'identification de ses matières premières, de ses processus de fabrication, et de l'aval de ses sites de production. Tous les fournisseurs du Groupe Bel de matières premières laitières et ingrédients sont codifiés et tracés. Le Groupe effectue régulièrement des tests pour s'assurer de leur aptitude à fournir à sa demande des éléments de traçabilité complémentaires en moins de 24 heures.

■ Écoute des consommateurs et clients

Pour augmenter la satisfaction des consommateurs et des clients, le Groupe mène une écoute active de leurs attentes :

- les sites internet et pages des marques Bel sur les réseaux sociaux sont ouverts aux commentaires des internautes ;
- pour optimiser les qualités sensorielles des produits, les services marketing mènent chaque année des études et des cartographies des préférences des consommateurs ;
- la remontée des commentaires, des réclamations et des plaintes peut se faire via les distributeurs, ou via des services consommateurs en place dans certains pays et dont le point de contact est mentionné sur les emballages : l'objectif est que tous les emballages soient porteurs des coordonnées de ce point de contact ;
- des enquêtes de satisfaction sont menées auprès des clients et partenaires commerciaux ; de plus, la satisfaction client est suivie mensuellement au travers du taux de réclamation par tonnage produit.

Certains de ces processus sont formalisés dans le cadre des systèmes de management de la qualité et de la sécurité alimentaire (certifications ISO 9 001 et FSSC 22 000).

Par ailleurs, en tant que fournisseur de produits à d'autres entreprises, le Groupe répond à leurs demandes d'audits (ex. : SEDEX).

Progrès 2013 et perspectives

■ Le Groupe a renforcé le partage des bonnes pratiques et la communication au sein de son réseau qualité/réglementaire

Le Groupe a mis en place des réunions trimestrielles réunissant les correspondants réglementaires locaux présents dans le monde, afin de garantir le suivi de la mise en œuvre de sa politique dans toutes ses filiales. Durant ces réunions, les nouveautés réglementaires et les nouvelles politiques du Groupe sont présentées, et les correspondants sont sensibilisés à nouveau sur des sujets qui semblent mal maîtrisés ou mal appliqués. Ces réunions sont aussi un moment d'échange et de partage des difficultés ou sujets spécifiques à un pays. Le Groupe réalise, au moins une fois par an, une évaluation de ces réunions/formations afin de vérifier si les sujets abordés ont été compris. Enfin, une newsletter hebdomadaire à destination du réseau des correspondants réglementaires, mais aussi des autres services internes, a pour but de consolider et de résumer la veille réglementaire/qualité/sécurité sur un périmètre mondial.

Par ailleurs, le Groupe a, comme tous les deux ans, organisé un séminaire qualité/réglementaire monde. Il a réuni les correspondants qualité usine, les correspondants qualité zone, les correspondants réglementaires, et l'équipe DQRG. Ce séminaire de deux jours permet de faire le point sur l'avancée des sujets en cours et de présenter les futurs projets. C'est aussi un moment de convivialité et l'occasion de mettre en commun les problématiques qualité usine et de trouver des solutions. Durant ce séminaire, tous les correspondants qualité usine et zone ont été formés à la politique du Groupe Bel et à ses outils d'évaluation du risque d'actes de malveillance (« Food Defense »).

■ Le Groupe a mené 81 audits chez ses fournisseurs et sous-traitants

En 2013, 73 fournisseurs et 8 sous-traitants ont été audités. Aucune non-conformité majeure n'a remis en cause les relations commerciales avec aucun d'entre eux. Cependant, 53 audits ont donné lieu à des plans d'actions correctives, qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. Conformément aux procédures d'audit du Groupe, et étant donné que les non-conformités mineures observées ne remettent pas en cause la sécurité sanitaire des produits fournis, les fournisseurs ou sous-traitants audités se sont engagés auprès du Groupe sur les actions correctives et leur délai de mise en place. Lors d'un prochain audit, le Groupe vérifiera que ces engagements ont été respectés.

■ Le Groupe a poursuivi le programme de certification de ses sites.

Le Groupe veut qu'en 2015, tous ses produits soient fabriqués dans des sites certifiés selon les standards de la Global Food Safety Initiative. En 2013, 82 % des volumes commercialisés ont été produits dans des sites certifiés, soit une progression de 4 points par rapport à 2012.

Certifications	2011	2012	2013	Objectifs 2015
Nombre de sites Bel ^(a) certifiés selon les standards GFSI	14	15	20	28 (100 %)
Nombre de sites Bel + sous-traitants ^(b) certifiés selon les standards GFSI	24	30	32	48 (100 %)
% du volume commercialisé issu de sites certifiés (sous-traitants inclus)	-	78 %	82 %	100 %

(a) Périmètre : 28 sites Bel (27 sites de production et de R&D et atelier de fabrication de Bar-le-Duc).

(b) Périmètre : 28 sites Bel et 20 sites sous-traitants.

■ Le processus de gestion de crise a été révisé

En 2013, l'équipe dédiée au management du risque a été renforcée et le processus de gestion de crise a été révisé dans son ensemble, afin de faciliter :

- la prise de décision rapide sur la base d'une analyse de risque complète et détaillée ;
- la communication aussi bien interne qu'externe ;
- le retour d'expérience, pour favoriser une dynamique d'amélioration continue et capitaliser sur les crises survenues.

Dans ce contexte, au sein de la DQRG, le Manuel de gestion de crise axé sur la qualité et la sécurité alimentaire a été mis à jour et optimisé.

Cette démarche en construction a été expérimentée dès juillet 2013 dans le cadre du rappel volontaire par le Groupe, par mesure de précaution, de produits de la marque Kiri au Japon, suite à la réception de deux réclamations identiques et successives concernant la présence de corps étrangers visibles immédiatement à l'ouverture du produit. Après investigation, il s'est avéré qu'il s'agissait de petits fragments de métal liés à la défaillance tout à fait exceptionnelle d'une pièce servant au dosage des portions. La pièce a été changée et des mesures correctives ont été mises en œuvre.

■ Le Groupe a renforcé les contrôles concernant la détection de corps étrangers dans ses produits

Les réclamations pour découverte d'un corps étranger dans les produits Bel représentent annuellement entre 5 et 6 % de l'ensemble des réclamations reçues, ce qui est peu mais peut

avoir un impact majeur sur l'image des produits et de l'Entreprise (tous les types de corps étrangers sont considérés : fibre, cheveux, pièce de métal, etc.).

Au-delà de l'utilisation des moyens déjà mis en place pour la détection des corps étrangers dans la plupart des usines du Groupe et dans un souci d'amélioration continue des processus, il a été décidé de renforcer le système d'équipements de détecteurs de métaux (ou rayons X) dans l'intégralité des usines.

■ En 2014, le Groupe accompagnera ses partenaires distributeurs d'Afrique subsaharienne sur la thématique qualité et sécurité alimentaire

La qualité et la sécurité alimentaire sont au cœur du projet de partenariat responsable initié par le Groupe en 2013 avec ses distributeurs en Afrique subsaharienne. Dans ce cadre, il leur fournira des outils (formation, check-list, etc.) pour améliorer leurs pratiques en matière de manipulation, transport et stockage des produits.

■ En 2013, le magazine Dairy Foods a attribué à l'usine de Little Chute aux États-Unis le titre d'usine de produits laitiers de l'année

Le site industriel a été choisi par les lecteurs parmi 13 sites agroalimentaires américains. Les lecteurs ont ainsi salué l'obtention de la certification FSSC 22 000 relative à la sécurité des aliments, et plus précisément le processus qui a été mis en œuvre. Tous les services, soit près de 200 collaborateurs, se sont investis dans l'obtention de la certification.

2.5.2 Faire progresser la qualité nutritionnelle des produits

En quantité raisonnée, les fromages peuvent contribuer à une alimentation saine et équilibrée. Ils sont compatibles avec les besoins alimentaires de tous, y compris de ceux qui surveillent leur poids ou leur cœur⁽¹⁾, et ils sont une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants. Selon les régions du monde, les maladies chroniques, le surpoids, l'obésité, la malnutrition et les déficiences sont rencontrées en proportion diverses. Le Groupe commercialise plus de 480 recettes dans près de 120 pays. La plupart des produits (57 % du chiffre d'affaires) sont présentés en portion individuelle, un format qui constitue un véritable repère de consommation. Les apports nutritionnels par portion sont donc ajustés pour tenir compte des besoins spécifiques des populations auxquelles les produits s'adressent, de la diversité des consommateurs et de leurs attentes. Ce modèle qui est spécifique au Groupe qui est le premier fabricant mondial de fromages de marque en portion individuelle est un atout majeur de sa politique nutritionnelle.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels externes

- Recommandations de l'Organisation mondiale de la santé

Référentiel interne

- Note de position énonçant les règles à respecter en termes de profils nutritionnels lors de lancements de produit ou de rénovations de formule

Indicateurs de performance

Suivi des nutriments présents dans les formules et de leurs évolutions

- Taux de lipides (g/100 g de fromage)
- Taux de sodium (g/100 g de fromage)
- Taux de calcium (mg/100 g de fromage)
- Taux de vitamines et minéraux (vitamines, zinc, etc. pour 100 g de fromage) pour les recettes enrichies

■ Une politique nutritionnelle construite sur des fondations scientifiques

La politique nutritionnelle du Groupe s'appuie sur les recommandations institutionnelles de l'OMS et sur les différentes politiques nationales de santé publique, complétées par une bibliographie scientifique sur des sujets spécifiques. Le Groupe sollicite également des experts internationaux de la nutrition (chercheurs, pédiatres, nutritionnistes, sociologues...), qu'il rencontre individuellement ou à travers de son Comité scientifique indépendant qui se réunit chaque année. Ce Comité est composé de cinq membres, dont des experts de GAIN (Global Alliance for

Improved Nutrition) dont le Groupe est partenaire depuis 2009. GAIN et d'autres institutions conseillent le Groupe dans le choix de micronutriments pour enrichir les recettes à destination de populations ciblées. C'est le cas notamment au Vietnam où le Groupe a cofinancé une étude sur le statut nutritionnel en calcium et en vitamine D des femmes et enfants. Cette étude ayant mis en évidence des déficiences au sein de cette population, le Groupe a enrichi la recette de La Vache qui rit en ces deux nutriments.

Au niveau local également, le Groupe entretient des partenariats avec des associations nationales, comme par exemple en France où il est partenaire pour la seconde année consécutive de l'Association Française de Pédiatrie Ambulatoire (AFPA), qui lui apporte son expertise sur l'alimentation des enfants.

Comprendre les déterminants du comportement alimentaire est aussi un élément clé de la politique nutritionnelle du Groupe, qui apporte son soutien au Fonds Français pour l'Alimentation et la Santé (FFAS), dont les projets de recherche scientifique s'attachent à étudier les relations entre alimentation et santé, et les déterminants du comportement alimentaire. Le Groupe engage également des partenariats de recherche avec des universités dans différentes régions du monde, notamment pour mieux comprendre l'impact nutritionnel et comportemental des portions dans l'alimentation des consommateurs.

Par exemple aux États-Unis, l'équipe du Professeur Brian Wansink a mené une étude sur la satiété des différentes collations avec Mini Babybel chez des enfants de trois à six ans et des femmes actives. Cette étude a démontré qu'un snack à base de crudités et de Mini Babybel est plus satisfaisant qu'un snack moins équilibré à base de chips ou de crackers, et ce avec moins de calories, ce qui pourrait être bénéfique sur le nombre de repas et de calories ingérés. Ces résultats ont été présentés au congrès annuel de l'association américaine de diététique en 2011.

■ Définition des profils nutritionnels

En accord avec les recommandations institutionnelles et les avis de ses parties prenantes, le Groupe travaille sur l'optimisation nutritionnelle de ses produits, principalement autour de trois nutriments présents dans le fromage et ayant un impact significatif sur la santé publique : les lipides, le sodium et le calcium. Les niveaux ciblés pour ces trois nutriments varient selon les problématiques de santé locales et le positionnement des produits Bel.

Des plans de rénovation des recettes à mener prioritairement d'ici 2015 sur ces trois nutriments sont en cours, ils concernent :

- certaines références destinées aux enfants et consommées par eux, car leur alimentation a une fonction déterminante sur leur développement et leur croissance ;
- certaines références mettant en avant un bénéfice nutritionnel, par exemple les offres allégées en matière grasse.

(1) Les grandes études Nutrition Santé & produits laitiers, Best of 2012 Spécial Fromages, CNIEL.

Pour les références destinées aux adultes et dont la consommation est souvent plus exceptionnelle, le Groupe travaille en priorité sur une information nutritionnelle claire et transparente pour éclairer leurs choix. Il propose par ailleurs pour quatre de ses marques cœur des versions allégées en matière grasse. Cela est le cas pour La Vache qui rit, Leerdammer, Mini Babybel et Boursin.

Au-delà de ces trois nutriments, le Groupe enrichit certaines recettes en vitamines ou minéraux (zinc, iode, vitamines A et D, etc.) pour répondre à des besoins spécifiques.

■ Formuler/reformuler les recettes

Les équipes recherche et développement du Groupe Bel s'attachent à constamment proposer des fromages se distinguant des autres en termes de bénéfices nutritionnels, de saveur et de texture. Rénover une recette nécessite parfois plusieurs années de travail. Ainsi, par exemple, il a fallu plusieurs années et plusieurs essais pour réduire de 5 % supplémentaires les taux de lipides et de sodium de la recette de La Vache qui rit en Europe, alors que ces taux avaient déjà été réduits de 11 et 32 %. Cette nouvelle recette sera en magasin dès 2014.

■ Faire valider les recettes par les consommateurs

Toutes les reformulations et nouvelles recettes tiennent compte des attentes des consommateurs en termes de goût, de texture, d'apparence, etc. La mise en œuvre de reformulations affectant les caractéristiques des produits présente un risque réel de rejet du produit, assorti le cas échéant d'un détournement du consommateur vers d'autres offres du marché moins intéressantes nutritionnellement. Il est donc essentiel de s'assurer que les consommateurs aiment au moins autant la recette reformulée. En 2013, les équipes marketing ont mené près de 200 études auprès de plus de 60 000 consommateurs dans toutes les zones d'activité du Groupe pour s'assurer que les nouvelles formules correspondaient à leurs attentes. Lors du développement d'un nouveau produit, il est lancé sur le marché si au moins 70 % des consommateurs interviewés l'ont apprécié. Lors d'une reformulation d'un produit existant, il est lancé sur le marché si la nouvelle formule est jugée au moins aussi bonne que l'ancienne par une majorité d'interviewés.

■ Communiquer de façon responsable et promouvoir de bons comportements alimentaires

Une équipe interne de diététicien et nutritionnistes au niveau Groupe définit et anime la politique nutritionnelle, et un réseau de 20 correspondants au sein des pays assure sa mise en œuvre locale. Ils sont notamment en charge de la création des plans de communication nutritionnelle, du partage des bonnes pratiques et surtout de la bonne connaissance du contexte nutritionnel afin de pouvoir faciliter l'adaptation de la politique nutritionnelle au contexte local.

Par ailleurs, le Groupe est convaincu que former ses équipes marketing aux bases de la nutrition est essentiel pour qu'elles

comprennent comment intégrer de façon responsable une dimension nutritionnelle à la stratégie de leurs marques. Une formation dédiée a donc été créée en 2011 et est dispensée chaque année à des managers du monde entier.

Le consommateur étant la première partie prenante concernée par le profil nutritionnel des produits qu'il achète, le Groupe est très attentif aux informations nutritionnelles véhiculées sur ses emballages ainsi que sur ses sites (voir « Faciliter l'accès des consommateurs à l'information »).

La Charte de communication responsable Bel établit que les communications ne doivent pas inciter les enfants à une consommation excessive, ni à s'alimenter de façon peu structurée mais au contraire donner l'exemple (voir « Développer des campagnes de communication et des promotions responsables »). Ainsi, au-delà de l'attachement du Groupe à des pratiques de communication responsables, il lui paraît important, compte tenu du fait que près de 400 millions de personnes consomment chaque année ses produits, de promouvoir des habitudes alimentaires bénéfiques pour leur santé. Sensibiliser et encourager les consommateurs à adopter des bons comportements alimentaires est donc un élément clé de la politique nutritionnelle du Groupe Bel.

Avec l'appui des nutritionnistes du Groupe et des correspondants Nutrition, les marques mettent donc en place des actions d'éducation alimentaire auprès de leurs consommateurs.

Par exemple au Maroc, La Vache qui rit organise depuis plus d'un an « Les Ateliers Nutrition La Vache qui rit », un événement trimestriel visant à partager des informations, conseils et échanges d'expérience avec les mères autour de la nutrition et la santé des enfants. Ces ateliers sont animés par des experts de la nutrition et des coachs, sur des sujets comme « Le petit-déjeuner équilibré », « Apprendre à bien manger aux enfants en leur faisant plaisir », « La nutrition et le développement physique et mental », etc. Au total, environ 1 000 mères ont pu bénéficier de ces ateliers. De plus, un dispositif de communication dans la presse écrite est déployé avant et après l'événement. Une diffusion de contenu et de supports d'information à grande échelle est également prévue afin de sensibiliser les mères qui n'ont pu être présentes.

Progrès 2013 et perspectives

■ Le Groupe a initié des études pour renforcer sa compréhension des déterminants du comportement alimentaire

Un projet de recherche a été lancé avec l'université François-Rabelais de Tours visant à mieux comprendre le rôle des portions individuelles dans la consommation de fromage chez les enfants âgés de trois à dix ans au domicile et à la cantine. Les résultats de l'étude seront communiqués à l'occasion d'une conférence au congrès de l'Association Française de Pédiatrie Ambulatoire en mai 2014.

En 2014, une étude scientifique sera menée sur les bénéfices de la portion individuelle de fromage dans le contrôle des apports nutritionnels, notamment en lipides et en calories, chez la femme active.

■ En 2013, un Comité scientifique indépendant a eu pour mission de travailler sur les règles internes de fortification des recettes en nutriments

Les nombreux conseils ont été pris en compte pour rédiger la future note de position à destination des développeurs et des équipes marketing quant au protocole à suivre lorsqu'ils fortifient des produits. Cela passe par l'identification des besoins, des objectifs, des partenaires, des quantités et types de fortifiants à utiliser, jusqu'à l'évaluation finale de l'impact de la fortification.

■ En 2013, le Groupe a poursuivi la rénovation de ses recettes

Depuis 2011, 58 recettes ont été reformulées ou sont en cours de reformulation pour optimiser leur composition nutritionnelle. Parmi elles, en 2013 :

Réduction des lipides

- d'après la Banque Mondiale, près de 11 % des enfants de moins de cinq ans sont obèses au Maroc. L'adoption de bons comportements alimentaires et la réduction du taux de matière grasse dans les produits alimentaires y sont donc une priorité. Ainsi, le taux de lipides du fromage « Les enfants » est passé de 23 à 19 g pour 100 g ;
- en Ukraine, le taux de lipides de La Vache qui rit « Smetankovi » et « Droujba » a aussi été diminué de 24,2 g à 19,5 g pour 100 g ;
- en Algérie, le taux de lipides de Regal Picon a été réduit de 25 à 20,5 g pour 100 g.

Réduction du sodium

- en Europe de l'Ouest (sauf Espagne), Asie et Afrique subsaharienne, la teneur en sodium de La Vache qui rit Light a été réduite de 760 à 590 mg pour 100 g de fromage. Au Royaume-Uni, c'est la référence de La Vache qui rit la plus vendue ;
- en Europe de l'Ouest, en Afrique du Nord et en Asie, la teneur en sodium de Toastinette Hamburger a été réduite de 25 % pour atteindre désormais 920 mg pour 100 g.

Augmentation du calcium

- la teneur en calcium de Regal Picon en Algérie a été multipliée par trois, passant de 200 à 600 mg pour 100 g ;
- en Ukraine, la teneur en calcium de La Vache qui rit en portion dépasse désormais les 600 mg : elle est passée de 379 mg à 670 mg de calcium pour 100 g.

■ Afin de poursuivre ses plans de rénovation, le Groupe a mis à jour et enrichi son outil interne, le « Bel Food Profiler », qui sera validé par un Comité scientifique indépendant et utilisé dès 2014

Cet outil aide à analyser le profil nutritionnel (protéines, lipides, sodium, calcium...) de chacune des recettes Bel et permet d'identifier celles ayant besoin d'être rénovées, au regard des recommandations de l'OMS. Lors de sa conception, des experts internationaux de différents pays (États-Unis, Vietnam, Afrique du sud, Maroc...) ont été consultés.

■ Le Groupe a poursuivi la formation des équipes marketing à la nutrition

Pour accompagner le déploiement de la politique nutritionnelle, la formation à la nutrition destinée aux équipes marketing et initiée en 2012 a été revisitée pour mieux répondre aux attentes des participants. À fin 2013, 39 % des managers marketing concernés ont été formés. L'objectif est que tous les 269 managers marketing concernés aient été formés à la nutrition d'ici fin 2015.

■ Le Groupe a partagé ses progrès avec ses parties prenantes

Une brochure expliquant la politique nutritionnelle du Groupe a été créée. Elle a été diffusée en interne et en externe, notamment lors du Congrès international de nutrition en septembre 2013. 4 000 exemplaires ont été distribués aux chercheurs, médecins, représentants de la société civile et industriels présents.

Un tiré à part de l'article scientifique *Intérêt des fromages en portion individuelle dans l'éducation alimentaire de l'enfant*, coécrit par le docteur Dominique-Adèle Cassuto et la responsable Nutrition du Groupe, a été distribué à 2 000 experts lors des Journées francophones de nutrition au mois de décembre.

Lors du congrès de l'Association Française de Pédiatrie Ambulatoire qui a eu lieu en mai 2013, le Groupe a tenu un stand pour la deuxième année consécutive : une occasion de soumettre sa politique nutritionnelle aux regards d'experts en nutrition infantile.

■ En 2014, le Groupe fera auditer sa politique nutritionnelle

Cette étude, menée par un prestataire externe, permettra au Groupe de se comparer aux 22 plus grandes entreprises agroalimentaires dans le monde et d'identifier ainsi des pistes de progrès.

2.5.3 Développer des emballages plus responsables

Des portions de fromage bien protégées dans leur emballage individuel combinant forme originale et praticité d'usage, c'est l'ADN du modèle d'entreprise du Groupe Bel : portions triangulaires pour La Vache qui rit et de nombreuses marques locales de fromage fondu, portions carrées pour Kiri, fromages ronds pour Mini Babybel, petits cubes pour Apéricube et portions rectangulaires pour Boursin. Une part importante des ventes de Leerdammer se fait dans un format en tranches individuelles avec toujours un emballage refermable pour une meilleure conservation des tranches non consommées.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels externes

- Directive européenne 94/62 CE
- Écoconception des emballages – France : Guide méthodologique du Conseil national de l'emballage (CNE)
- Allégations environnementales relatives aux emballages de produits : avis et recommandations du CNE

Référentiels internes

- Passeport RSE Emballages
- Charte de développement du Groupe
- Manuel d'aide à l'écoconception des emballages
- Note de position sur la rénovation des emballages

Indicateurs de performance

Réduction à la source

- Poids des matériaux d'emballages utilisés (tonnes et kg/tonne de fromage produite)

Choix des matériaux

- % de carton d'origine certifiée (carton compact et carton ondulé)
- % de carton à base de matière recyclée (carton compact et carton ondulé)

2.5.3.1 Le rôle des portions dans la prévention du gaspillage alimentaire

Les emballages – notamment en portion individuelle – sont les principaux atouts au service des engagements de progrès du Groupe Bel :

- délivrer des produits sûrs et sains (Voir « Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits ») ;
- rendre les produits plus accessibles en les préservant et les protégeant jusqu'à leur consommation où et quand le consommateur le souhaite, et en proposant des formats adaptés aux besoins (voir « Rendre les produits plus accessibles ») ;

- ajuster les apports énergétiques et nutritionnels à la portion en fonction des populations auxquelles le Groupe s'adresse (voir « Faire progresser la qualité nutritionnelle des produits ») ;
- être un support d'information pour les consommateurs : contenance, composition et analyse nutritionnelle, date de péremption, consigne de tri, etc. (voir « Faciliter l'accès des consommateurs à l'information »).

En minimisant le risque de gaspillage de fromage, les emballages en portion individuelle jouent un rôle fondamental dans la volonté du Groupe Bel de ne pas gaspiller les ressources naturelles. En effet, gâcher du fromage revient à gaspiller non seulement toutes les ressources qui ont été nécessaires à la production des matières premières entrant dans sa composition mais aussi à celles mises en œuvre pour assurer sa production dans les usines, sa conservation et son acheminement jusqu'au consommateur.

D'après la Food and Agriculture Organization⁽¹⁾, le gaspillage dans le secteur du lait et des produits laitiers représente selon les zones géographiques 10 à 25 % de la production.

Dans les pays développés, où le gaspillage a lieu essentiellement au niveau de la phase de consommation, les emballages en portion individuelle permettent :

- la conservation des portions manipulées et non consommées, notamment dans le cadre d'une restauration collective ;
- la parfaite conservation des portions non consommées une fois la boîte entamée, évitant ainsi d'avoir à jeter le restant de fromage même si toute la boîte n'est pas consommée dans un court laps de temps.

Dans les pays en développement, où le Groupe réalise une part importante de son chiffre d'affaires, le gaspillage survient principalement en amont de la phase de consommation. Néanmoins au niveau de la phase de consommation, les emballages en portion individuelle permettent aussi une préservation optimale du fromage jusqu'au moment de sa consommation, parfois sur de longues périodes et malgré des ruptures fréquentes de la chaîne du froid.

En 2013, à la demande du Groupe, l'Ifop a mené une étude intitulée « Gaspillage alimentaire » (étude n° 712190) pour évaluer auprès des consommateurs français de fromage leur perception sur le risque de gaspillage en fonction de différents formats d'emballages. Les résultats ont montré un net intérêt des portions individuelles de fromage pour prévenir le gaspillage alimentaire. C'est en effet la deuxième raison d'achat des fromages dans ce format après la praticité. Pour 58 % des consommateurs, les portions individuelles sont le format le moins associé au risque de gaspillage – en raison de leur bonne conservation – loin devant les autres présentations, et 75 % d'entre eux ont déclaré ne jamais gaspiller de fromage dans cette présentation.

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

2.5.3.2 Passeport RSE emballages : une démarche d'amélioration continue

La part des emballages dans l'empreinte environnementale totale des produits Bel reste marginale par rapport à celle liée à la production des matières premières laitières entrant dans la composition des fromages. C'est ce qu'ont mis en évidence les analyses de cycle de vie menées sur les produits⁽¹⁾. En effet, les matériaux d'emballage représentent 5 à 10 % des émissions de gaz à effet de serre et 10 à 20 % des consommations d'eau⁽²⁾.

La mise au point d'emballages innovants est au cœur de la performance du Groupe Bel. De nombreuses équipes travaillent sur les emballages, dans les centres de recherche et de développement Bel mais aussi à la Direction des achats et dans tous les sites de production. La Direction recherche et développement accompagne toutes les équipes concernées dans le déploiement de la démarche d'amélioration continue « Passeport RSE Emballages », pour optimiser durablement les performances environnementales des emballages.

Le Leader RSE Emballages assure le suivi des plans de progrès combinant des actions de rénovation des emballages, de

développement des connaissances et aussi de lobbying et communication responsables. Il favorise aussi le partage de bonnes pratiques et suit l'évolution des indicateurs de performance sur cette thématique.

■ Rénover les systèmes d'emballages pour améliorer leurs performances environnementales

Le Groupe mène une démarche d'amélioration continue de ses solutions d'emballages, dans le but de réduire leur impact environnemental sur l'ensemble de leur cycle de vie, c'est-à-dire depuis la production des matières premières rentrant dans leur composition jusqu'à leur fin de vie en tant que déchets. L'optimisation environnementale des systèmes d'emballages doit bien sûr préserver les fonctionnalités et les qualités attendues par les consommateurs et les clients distributeurs en termes de qualité, de sécurité et de praticité des conditionnements.

La réduction à la source et le choix des matériaux sont les deux pivots clés de la démarche Groupe d'éco-conception des emballages.

Répartition des matériaux d'emballages utilisés par le Groupe (en poids)^(a)

Carton compact et papier	39 %
Carton ondulé	42 %
Plastiques	10 %
Aluminium	7 %
Autres	2 %

(a) Estimation année 2013.

Réduction à la source

Depuis de nombreuses années, réduire les quantités d'emballages que le Groupe met en œuvre est une de ses priorités. Les actions de réductions à la source concernent tous les matériaux, mais compte tenu de la part très majoritaire représentée par le carton, c'est ce matériau que le Groupe cible en priorité.

En particulier, les unités logistiques de transport en carton ondulé représentent un plus fort potentiel de réduction à la source que celui des boîtes de regroupement des portions en carton compact, qui ont déjà été optimisées et répondent à un cahier des charges complexe.

Le Groupe travaille depuis de nombreuses années sur l'optimisation de l'épaisseur des feuilles d'aluminium utilisées pour emballer et assurer une protection optimale des portions. La nature même de ce matériau permet la mise en œuvre d'épaisseurs très fines, de l'ordre d'une dizaine de microns. Ainsi, même si la grande majorité des fromages en portion individuelle est protégée par

un film en aluminium, le tonnage total d'aluminium que le Groupe utilise est relativement faible comparé aux autres matériaux. Par ailleurs, compte tenu des épaisseurs très fines déjà atteintes, les possibilités de réduction supplémentaires restent marginales.

Les efforts de réduction à la source entrepris portent aussi sur les plastiques utilisés majoritairement dans les pots et barquettes. Les optimisations visent principalement l'épaisseur des films et les formes de découpe, dans la limite des contraintes techniques (fonctionnalités de protection, scellage, ouverture, refermeture, etc.) et technologiques (outillages dans les usines et chez les fournisseurs).

L'enveloppe de cire rouge qui entoure les fromages Mini Babybel n'est pas considérée comme un emballage au sens de la directive européenne 94/62 sur les emballages et déchets d'emballages, et n'est donc pas comptabilisée dans les chiffres mentionnés dans ce chapitre. Cependant, elle fait l'objet de projets d'éco-conception, notamment sur la réduction des quantités mises en œuvre. En 2013, près de 7 400 tonnes de cire ont été utilisées.

(1) ACV menées en 2009 sur un assortiment de produits et formats pour les cinq marques cœur dans différents sites de production.

(2) Le pourcentage varie en fonction du produit analysé, de son emballage et du format.

Choix des matériaux

L'empreinte environnementale d'un emballage ne se résume pas à sa fin de vie sous forme de déchet. Avant qu'ils ne franchissent le seuil des usines, les matériaux d'emballages ont déjà eu des impacts sur l'environnement. Ceux-ci varient fortement d'un matériau à l'autre : consommations d'eau importantes pour le carton, consommations d'énergie importantes pour l'aluminium, épuisement des ressources fossiles pour les matières plastiques, etc.

Optimiser un emballage en réduisant simplement sa quantité sans changer le matériau utilisé permet d'apprécier assez facilement l'évolution de son empreinte environnementale. En revanche, en cas de substitution d'un matériau par un autre, évaluer l'empreinte environnementale de l'emballage peut être sujet à débat du fait des impacts sensiblement différents entre les matériaux et des quantités différentes à mettre en œuvre pour remplir le même cahier des charges. En interne, des analyses de cycle de vie afin d'orienter les choix de matériaux en fonction de leurs impacts environnementaux sont menées ponctuellement.

Pour le matériau le plus utilisé, le carton, le Groupe privilégie dès que possible :

- l'usage de fibres recyclées. Toutefois, pour certaines utilisations très exigeantes en termes de résistance des matériaux (passage en machine, transport, etc.), le carton en fibres vierges est préféré, car l'utilisation de fibres recyclées nécessiterait significativement plus de matière pour parvenir aux mêmes performances ;
- l'usage de matières issues de forêts gérées de façon responsable sur le plan écologique, mais aussi social et économique. Le Groupe favorise en particulier les matériaux certifiés.

L'amélioration de la recyclabilité est un élément clé dans les choix de matériaux d'emballages.

Le Groupe privilégie dans la mesure du possible les matériaux « recyclables », en étant conscient que dans certains pays où les produits Bel sont commercialisés, les filières de collecte et de recyclage des déchets ménagers ne sont pas toujours en place.

Le Groupe s'intéresse de près à ces filières de collecte et recyclage et est parfois acteur direct dans leur développement. C'est le cas en France où il s'est engagé avec Eco-Emballages, entreprise qui assure le pilotage et le dispositif de tri et de recyclage des emballages ménagers en France, sur un projet d'amélioration de la recyclabilité de la barquette de Leerdammer en tranches dans le cadre d'une expérimentation sur le recyclage des emballages plastiques (voir ci-après).

Le consommateur ayant un rôle clé dans les performances de recyclage au travers de son geste de tri, le Groupe apporte une attention toute particulière à bien lui communiquer les consignes sur le sujet (voir ci-après).

Par ailleurs, les chutes d'emballages occasionnées par les processus de fabrication dans les usines sont systématiquement triées et envoyées vers des filières de valorisation dès lors que celles-ci sont accessibles dans le pays concerné. Par exemple, à

l'échelle du Groupe, la quasi-totalité des chutes d'aluminium est récupérée et envoyée vers les filières de recyclage. Cela représente au total 401 tonnes en 2013 (voir « Réduire les déchets en usine »).

■ Développer les connaissances du Groupe

La démarche d'amélioration continue « Passeport RSE Emballages » concerne de nombreuses parties prenantes internes et externes :

- dans les centres de recherche et développement, les équipes assurent une veille active sur les opportunités technologiques et scientifiques pour améliorer l'empreinte environnementale des emballages et travaillent sur des projets de recherche pouvant impliquer des universités et autres centres de recherche partenaires ;
- dans les usines, les équipes de développement applicatif, en liaison avec les équipes ingénieries et les fournisseurs d'équipements industriels, optimisent sans cesse les processus et systèmes d'emballages des fromages ;
- les acheteurs sont à l'écoute des possibilités d'amélioration offertes par les fournisseurs ;
- les équipes marketing et les forces de vente nourrissent les réflexions du Groupe avec les attentes relatives aux emballages et conditionnements, exprimées d'une part par les consommateurs et d'autre part par les clients et distributeurs ;
- les équipes logistiques travaillent avec les prestataires pour améliorer les taux de remplissage des containers et des camions, qui sont étroitement liés au volume des emballages et au colisage.

Le Comité RSE Emballages, présidé par le Leader RSE Emballages, réunit des représentants de toutes les parties prenantes internes concernées. Il se réunit chaque trimestre depuis 2009 afin de partager connaissances et bonnes pratiques et piloter la démarche Passeport RSE Emballages.

Sous la responsabilité du Leader RSE Emballages, des séances de formation sont organisées et un certain nombre d'outils sont mis à la disposition de tout ou partie de ces acteurs :

- la Charte de développement rappelle que tout développement d'emballage, que ce soit dans le cadre d'une rénovation ou d'un lancement de nouveau produit, doit répondre à un cahier des charges fonctionnel qui – outre le respect de l'environnement – définit les principales fonctions attendues pour l'emballage ;
- le Manuel d'aide à l'éco-conception des emballages rappelle le cadre réglementaire dans lequel le Groupe opère et les principales questions que doivent se poser les équipes lors de toute création ou rénovation d'un emballage ;
- la note de position sur la rénovation des emballages interdit de dégrader le ratio poids d'emballage/poids du produit.

Lorsque le Leader RSE Emballages le juge opportun, des analyses de cycle de vie sont menées afin d'approfondir la compréhension des impacts environnementaux liés aux emballages et orienter les choix du Groupe dans le cadre de développements.

■ **Communiquer auprès des parties prenantes**

Le Groupe souhaite donner de la visibilité sur ses efforts et ses progrès en matière d'éco-conception des emballages auprès des différentes parties prenantes.

Bien que la surface d'expression disponible sur les emballages soit limitée – du fait de leur petite taille et des nombreuses mentions présentes notamment nutritionnelles – le Groupe essaie dès que cela est possible d'y inclure des informations incitant les consommateurs à trier leurs déchets d'emballages.

Le Groupe fait figurer autant que possible les consignes de tri dans les pays où des filières de collecte sont en place (voir « Faciliter l'accès des consommateurs à l'information »).

En France, ce dispositif est complété par une fiche précisant les consignes de tri des emballages « Allez Zou ! C'est parti pour le tri ! » réalisée avec l'aide d'Eco-Emballages et mise à disposition des consommateurs sur le site multimarques français www.nos-bel-idées.fr

■ **Lobbying responsable**

L'objectif du Groupe Bel est de mieux connaître et anticiper les développements en matière d'emballage et d'environnement, qu'ils soient du domaine de la réglementation, des normes, de la technologie, etc. Il est aussi de faire entendre sa voix et de partager son expérience en tant que fabricant alimentaire pour qui l'emballage en portion individuelle et la lutte contre le gaspillage alimentaire sont des fondamentaux.

Le Groupe ne manque jamais de rappeler la vision du Parlement européen ⁽¹⁾ qui « fait observer que l'optimisation et l'utilisation efficace des emballages alimentaires peuvent jouer un rôle important dans la prévention du gaspillage alimentaire ».

En France, le Groupe Bel est membre du Comité national de l'emballage (CNE), qui a un rôle consultatif auprès des entreprises et qui réunit les différents acteurs de la chaîne de valeur de l'emballage : fournisseurs, industriels, distributeurs, associations

de consommateurs. Il participe également au groupe de travail de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) consacré aux emballages.

Progrès 2013 et perspectives

■ **En 2013 le Groupe a poursuivi ses actions de réduction à la source**

La démarche du Groupe Bel visant à réduire les quantités d'emballages consommés a été soutenue en 2013 par un certain nombre d'actions de réduction à la source. Par exemple :

- le plateau présentoir de Boursin Salade a été supprimé, ce qui a engendré une réduction de 58 tonnes de plastiques ;
- aux Pays-Bas et en France, des développements ont permis de réduire l'épaisseur de certaines barquettes Leerdammer en tranches pour économiser 50 tonnes de plastiques ;
- en Turquie, deux actions ont permis d'économiser 35 tonnes de plastiques : le remplacement de la boîte ronde en plastique de six portions pour la marque Karper par une boîte en carton, et la création d'une boîte spécifique pour le format 18 portions. Cette réduction à la source s'accompagne d'une diminution des impacts environnementaux liée au changement de matériau identifiée dans le cadre de l'analyse de cycle de vie et réalisée en 2012 ;
- l'optimisation du film de palettisation utilisé en Slovaquie a généré une économie de 12 tonnes de plastiques ;
- grâce à une modification des moules de fabrication, les barquettes et couvercles de divers produits de la gamme restauration sous les marques La Vache qui rit, Boursin, Cantadou et Maredsous ont été optimisés afin d'économiser plus de dix tonnes de plastiques.

En 2013, la production de fromage a progressé de 4 % et la consommation d'emballage a augmenté dans les mêmes proportions pour atteindre 66 000 tonnes.

Consommation de matériaux d'emballage	2012 ^(a)	2013	Objectif 2015
Tonnes	63 500	66 000	
En kg/par tonne produite	169	169	164

(a) La fiabilisation du reporting a permis de préciser la donnée 2012 a posteriori.

Malgré les nombreuses actions de réduction à la source menées entre 2012 et 2013, le ratio moyen d'emballage consommé n'a pas diminué et reste à 169 kg par tonne de fromage produite.

(1) Article 30 de la résolution adoptée le 19 janvier 2012.

Cela s'explique principalement par l'évolution du portefeuille produits et la part accrue de certaines références (marques et formats) dont le ratio poids d'emballage sur poids de fromage est moins favorable. On constate par exemple que les clients distributeurs, notamment pour des raisons de pénibilité des employés lors de la manipulation, ont tendance à préférer des caisses de regroupement au format plus petit et dont le ratio poids d'emballage sur poids de fromage est généralement plus élevé.

L'objectif est de réduire de 3 % la consommation de matériaux d'emballages à la tonne de fromage produite entre 2012 et 2015, soit 2 000 tonnes de matériaux économisées à périmètre constant.

■ En 2013, le Groupe a augmenté significativement la part de carton ondulé d'origine certifiée et maintenu la part globale de carton recyclé

Consommation de carton d'origine certifiée et recyclée

	2012 ^(a)	2013	Objectif 2015
% de carton d'origine certifiée	16 %	23 %	-
% de carton ondulé d'origine certifiée	31 %	44 %	50 %
% de carton à base de matière recyclée	74 %	73 %	-
% de carton ondulé à base de matière recyclée ^(b)	79 %	77 %	-

(a) La fiabilisation du reporting a permis de préciser la donnée 2012 a posteriori.

(b) Le Groupe utilise en Europe 83 % de fibres recyclées pour ses cartons ondulés et considère qu'il pourra difficilement aller au-delà dans cette zone. L'objectif est d'atteindre à terme des niveaux comparables dans toutes les zones du Groupe. En 2013, la part de fibres recyclées dans le carton ondulé utilisé a été maintenue ou augmentée dans la grande majorité des régions à l'exception de l'Égypte pour des raisons de qualité. En effet, le léger recul observé sur le ratio global vient d'un changement effectué sur une partie significative du carton ondulé utilisé dans cette usine. Pour faire face rapidement à un problème de résistance des caisses observé pendant le transport, la solution trouvée à court terme par le fournisseur a été de passer à un carton vierge plus solide.

■ En 2013, le Groupe a poursuivi ses travaux pour améliorer la recyclabilité de ses barquettes Leerdammer

Ces travaux de recherche et développement s'inscrivent dans le cadre de l'expérimentation menée en France par Eco-Emballages pour étendre les consignes de tri aux emballages en plastique autres que les bouteilles et flacons. Les travaux ont porté à la fois sur le corps de la barquette et sur son couvercle, pour arriver à un film PET mono-matériau qui assure des propriétés barrières suffisantes, permette un scellage satisfaisant entre la barquette et son couvercle et réponde aux attentes des consommateurs en termes de facilité d'ouverture. En partageant régulièrement avec Eco-Emballages les enseignements des travaux sur ce projet, le Groupe contribue à faire évoluer les standards du marché et à optimiser à terme les performances de recyclage de cette importante famille d'emballages (barquettes thermoformées en plastique rigide).

■ En 2014, le Groupe démarre un ambitieux projet d'optimisation de ses boîtes de regroupement et caisses de transport pour les marques Kiri et La Vache qui rit

Ce projet contribuera de façon significative à l'atteinte de l'objectif du Groupe de réduction des consommations d'emballages à horizon 2015. Ce projet transverse impliquera toutes les parties prenantes internes – équipes marketing, industrielles et logistiques – et des parties prenantes externes : fournisseurs, partenaires logistiques, clients.

■ En France en 2013, par sa participation financière au Point Vert, le Groupe a contribué directement à la collecte et au recyclage de 11 500 tonnes d'emballages

■ En 2013, le Groupe renforce la mobilisation de toutes les équipes

L'accent a été mis sur l'information et la formation de l'ensemble des personnes impliquées dans la démarche Passeport RSE Emballages. Une formation d'une journée a été suivie par 50 personnes issues des Départements recherche, développement (central et zones), industriel, achat et marketing. L'objectif de cette formation était de partager les ambitions du Groupe, les projets en cours et les outils mis à leur disposition, et de permettre à chacun d'identifier de quelle façon il peut contribuer à l'atteinte des objectifs du Groupe.

Par ailleurs, le Leader RSE Emballages a mobilisé les équipes industrielles, notamment dans les usines clés du Groupe, afin d'identifier avec elles les contraintes et les pistes de progrès.

■ En 2014, le Groupe étendra l'affichage de consignes de tri sur ses emballages

Dans le cadre de l'application du processus Groupe relatif à l'information aux consommateurs, le Groupe systématisera en France l'affichage des consignes de tri sur les emballages.

En 2014, avec les équipes marketing, il affinera sa connaissance des différentes filières de recyclage des emballages ménagers dans les pays majeurs où les marques sont commercialisées, afin d'optimiser la communication aux consommateurs sur les

consignes de tri et plus généralement de nourrir sa réflexion sur la stratégie à mener en matière de recyclabilité de ses emballages.

■ Fin 2013, le Groupe est devenu membre d'EUROPEN ⁽¹⁾

Le Groupe vient d'adhérer à EUROPEN ⁽¹⁾, l'organisation européenne dédiée à l'emballage et aux questions environnementales, conférant ainsi à ses activités de lobbying liées à l'emballage et à ses échanges avec les parties prenantes une dimension plus internationale.

2.5.4 Innover pour rendre les produits du Groupe plus accessibles

Partout dans le monde, le Groupe cherche à développer ses activités en touchant un nombre croissant de consommateurs, en leur proposant au juste prix des formats et des recettes adaptés à leurs attentes. Son modèle d'entreprise autour de la portion individuelle et son portefeuille important de marques sont deux atouts majeurs au service de cet objectif qui lui permet de soutenir sa croissance.

L'offre en portion individuelle permet, dans certains cas, la vente à l'unité. Une portion de La Vache qui rit est par exemple vendue 100 francs CFA (soit 0,15 euro) au Sénégal.

Au-delà du modèle d'entreprise basé sur la portion individuelle, le Groupe met en place des organisations afin d'être mieux à l'écoute des besoins de ses consommateurs, que ce soit en termes de prix, de besoins nutritionnels ou de réseaux de distribution.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiel externe

- Travaux de l'International Finance Corporation (IFC) : Accelerating Inclusive Business Opportunities (2011)

Référentiel interne

- Plateforme Sharing Cities
- Boîte à outils et feuille de route Sharing Cities

Indicateurs de performance

- Volumes commercialisés par les vendeurs de rues dans le cadre du programme Sharing Cities
- Nombre de villes couvertes par le programme
- Nombre de vendeurs de rues dans le programme
- Nombre de vendeurs de rues formés
- Nombre de vendeurs de rues bénéficiaires d'une micro-assurance santé

Vision de l'accessibilité

2.5.4.1 Être au plus près de ses marchés

Pour être au plus proche des familles où qu'elles soient dans le monde et leur apporter des produits répondant à leurs attentes, le Groupe implante ses sites de production au plus près de ses marchés, ce qui lui permet de mieux maîtriser les coûts de production.

Par ailleurs, le programme BOOST en cours de déploiement dans toutes ses usines (voir « Politique environnementale ») a notamment pour objectif d'augmenter la productivité et contribue ainsi à rendre les produits accessibles en dépit des hausses de prix des matières premières.

2.5.4.2 Pays développés et pays émergents

Rendre les produits plus accessibles, c'est aussi s'organiser pour être mieux à l'écoute des consommateurs. Ainsi, le Groupe a revu en 2013 l'organisation de ses équipes marketing, qui s'articule maintenant autour de deux pôles : pays développés et pays émergents.

Cette organisation permet au Groupe d'accroître son agilité pour adapter ses offres aux aspirations et habitudes de consommation de ces différents consommateurs et de maximiser les synergies entre les stratégies locales de ses marques.

Dans les pays émergents, en agissant sur différents leviers dont la production en local, le Groupe parvient à proposer ses produits à un prix accessible en regard du pouvoir d'achat des populations auxquelles ils s'adressent. Ainsi, il propose des recettes adaptées pour ses marques cœur – Kiri et La Vache qui rit – et des recettes spécifiques vendues sous des marques locales. Par exemple, les fromages de la marque Jibnet Abou al Walad commercialisés au Proche et Moyen Orient sont proposés à un prix 15 % inférieur à celui de Kiri ou La Vache qui rit.

(1) www.europen-packaging.eu

2.5.4.3 Bel Access : incubateur de projets innovants à destination des populations à plus faible pouvoir d'achat

Dans certains cas, il s'agit de lever le frein majeur que peut être le « dernier kilomètre » à parcourir pour atteindre les consommateurs difficiles à toucher du fait de leur dispersion et/ou de l'absence de réseaux de commercialisation. Ainsi, le Groupe a créé en 2011 une nouvelle division, Bel Access, qui expérimente notamment des modèles de distribution innovants qui s'appuient sur des vendeurs de rue – majoritairement des femmes pour relever le défi du dernier kilomètre. L'objectif de Bel Access, qui se positionne comme un incubateur de projets au sein du Groupe, est de trouver le juste équilibre entre la maximisation de l'impact social et la viabilité économique des projets.

Par ailleurs, en étroite collaboration avec les entités opérationnelles du Groupe et avec les équipes marketing travaillant sur les pays émergents, Bel Access développe des produits spécialement conçus pour répondre aux attentes gustatives mais aussi nutritionnelles de populations à faible pouvoir d'achat.

■ Projet Goodi au Vietnam

En 2012, Bel Access a pris le pilotage d'un projet à destination des populations à plus faible pouvoir d'achat au Vietnam, où les activités du Groupe se développent déjà depuis de nombreuses années : développer le produit Goodi sous la marque ombrelle La Vache qui rit, à destination des enfants.

■ Sharing Cities

Une plateforme appelée « Sharing Cities », incluant une feuille de route et une boîte à outils, a été développée en 2013 pour accompagner les entités locales du Groupe dans la mise en place de modèles de distribution dits « inclusifs », c'est-à-dire

qui intègrent les populations à faible revenu (vendeurs de rue, femmes micro-entrepreneurs...) en tant qu'acteurs de la chaîne de distribution.

Au-delà de son intérêt social, cette approche permet de rendre les produits Bel accessibles à des consommateurs qui pour diverses raisons n'ont pas accès aux réseaux de distribution traditionnels.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, la plateforme Sharing Cities a été créée et présentée aux entités locales pouvant être concernées

Deux projets pilotes sont en cours au Vietnam et en République démocratique du Congo, et un nouveau projet a été lancé en Côte d'Ivoire. Ils ont déjà permis à près de 2 100 vendeurs de rue – majoritairement des femmes – de vendre près de 24 tonnes de La Vache qui rit en dehors des réseaux traditionnels de commercialisation.

Au Vietnam, près de 300 personnes ont accès à des programmes de formation et des services de micro-assurance. À ce jour, 60 vendeurs ont été formés et 71 bénéficient d'une micro-assurance santé.

D'ici 2015, le Groupe a pour ambition d'étendre le programme Sharing Cities à cinq villes où il est présent et de rendre ainsi plus accessibles 150 tonnes de produits grâce à 5 000 vendeurs de rue.

■ Le produit Goodi sera lancé sur le marché vietnamien en 2014

Par ailleurs, Bel Access met à disposition des entités locales du Groupe son expertise pour déployer ou co-développer de nouvelles recettes accessibles et adaptées aux besoins nutritionnels locaux.

2.5.5 Renforcer la naturalité des produits

L'accroissement de la population mondiale s'accompagne d'une croissance encore plus rapide du taux d'urbanisation : dans nos sociétés où plus d'un habitant sur deux vit en ville, le besoin de se reconnecter à la nature devient de plus en plus important. Ce besoin se traduit notamment par la recherche d'aliments sains, bons sur le plan nutritionnel et perçus plus « naturels ». Derrière cette attente de naturalité se cache le rejet par certains consommateurs de l'utilisation d'ingrédients précis – même si aucune donnée scientifique ne remet en cause leur sécurité et que leur emploi est autorisé par les réglementations locales – au profit de produits qui leur semblent naturels.

Les produits Bel sont vendus dans plus de 120 pays dans le monde et doivent répondre à des attentes très différentes : durée de vie longue pour certains bassins de consommation éloignés des lieux de production, tenue hors froid dans des régions où

la distribution ne peut pas assurer une chaîne du froid sans rupture, texture onctueuse et couleurs attractives... Autant d'attentes auxquelles le Groupe s'efforce de répondre, avec les très nombreuses recettes qu'il fabrique, parfois en ajoutant des additifs alimentaires.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiel interne

- Note de position « Innovation/Rénovation Additifs » énonçant les règles à respecter en matière d'additifs lors de lancements de produit ou de rénovations de formule

Indicateur de performance

- Nombre d'additifs par formule

Répondre aux attentes de naturalité des consommateurs

Les études menées auprès des consommateurs de produits Bel ont permis de traduire cette attente de « naturalité » pour les marques du Groupe. Deux thématiques principales se dégagent : la suppression des additifs et le rejet des organismes génétiquement modifiés (OGM). Sur ce dernier point, le Groupe a déjà fait le choix de s'approvisionner exclusivement en matières premières et ingrédients « conventionnels » (voir ci-après).

2.5.5.1 Réduire l'utilisation d'additifs

Un additif alimentaire est une substance qui n'est pas consommée en temps normal en tant qu'aliment ou ingrédient d'un aliment mais qui, ajoutée dans la formulation d'une recette, remplit des fonctionnalités techniques précises. Les additifs peuvent être de diverses origines : minérale, végétale, animale, issus de la transformation de substances naturelles, de processus de synthèse ou de fermentation. Ce n'est donc pas parce qu'une substance est d'origine naturelle qu'elle n'est pas considérée comme un additif.

Même si aucune donnée scientifique ne remet en cause la sécurité des additifs utilisés par le Groupe, on observe dans certains pays une préoccupation croissante des consommateurs à ce sujet. Une étude TNS Sofres menée en 2012 en Europe et aux États-Unis a par exemple montré que plus de 70 % des consommateurs souhaiteraient voir apparaître sur les emballages alimentaires des mentions relatives à l'origine naturelle des ingrédients, et à l'absence de colorants et de conservateurs.

Lorsqu'aucune fonctionnalité ne justifie l'ajout d'additif, les produits du Groupe Bel n'en contiennent pas : c'est le cas par exemple de Mini Babybel Rouge et de Boursin Ail et fines herbes. Par ailleurs, le Groupe a identifié et initié les projets à mener en priorité pour réduire les additifs dans ses recettes phares. Ces projets complexes impliquent les équipes recherche et développement, développement applicatif, marketing et industrielles. Réduire les additifs peut affecter sensiblement le goût et la texture des recettes : il est donc essentiel de s'assurer que les consommateurs apprécient au moins autant la recette reformulée.

2.5.5.2 Aucun ingrédient issu de végétaux génétiquement modifiés

Depuis l'apparition des végétaux génétiquement modifiés et afin de répondre aux attentes des consommateurs, le Groupe s'est positionné en faveur d'un approvisionnement en matières premières et ingrédients « conventionnels ». Cela signifie que les matières premières et ingrédients entrant dans la composition de ses recettes ne contiennent pas d'OGM ou en contiennent une quantité fortuite et techniquement inévitable inférieure à 0,9 %, comme défini par la réglementation de l'Union européenne.

Par ailleurs, même si les compléments alimentaires de certains animaux peuvent contenir des OGM, l'avis EFSA du 19 juillet 2007 précise que les produits issus de ces animaux (viande, lait, œuf, etc.) ne contiennent aucune trace d'ADN génétiquement modifié.

2.5.5.3 Lait traditionnel et lait biologique

Les crises alimentaires rencontrées ces dernières années (maladie de la vache folle, grippe aviaire...) ont renforcé le sentiment d'insécurité alimentaire et « manger bio » devient un principe de précaution pour un nombre croissant de consommateurs. Néanmoins, la notion de « bio » est attachée à un approvisionnement spécifique, et non pas à un savoir-faire. C'est donc sur les marchés avec les aliments les moins transformés que l'offre biologique est la plus légitime aux yeux des consommateurs. Par ailleurs, il serait très difficile voire impossible de s'assurer que tous les ingrédients entrant dans la recette des fromages fondus Bel respectent un cahier des charges de l'agriculture biologique.

Pour les fromages à pâte pressée et les fromages frais et frais fondus, le seul changement d'approvisionnement de lait – d'un lait traditionnel à un lait biologique impacterait fortement les prix de vente et les rendraient moins attractifs. Cela imposerait aussi de quasiment doubler les lieux de stockage du lait et les chaînes de production pour éviter tout mélange de ces deux types d'approvisionnement.

C'est pourquoi le Groupe a fait le choix de ne pas se positionner sur le segment des fromages biologiques, qui est un segment de niche. Par ailleurs, cette offre nécessiterait un approvisionnement aujourd'hui non disponible et incompatible avec le modèle industriel de grands volumes qui permet au Groupe Bel de proposer des produits à des prix accessibles au plus grand nombre de consommateurs et sur lequel reposent ses ambitions de croissance.

Progrès 2013 et perspectives

■ Le programme de reformulation pour diminuer le nombre d'additifs a été poursuivi et continuera dans les années à venir

Depuis 2011, les équipes opérationnelles identifient les marques et les marchés pour lesquels la réduction des additifs est une attente majeure des consommateurs du Groupe. Cette liste est régulièrement mise à jour et enrichie de nouveaux projets.

Depuis 2011, 30 recettes ont été reformulées ou sont en cours de reformulation pour diminuer le nombre d'additifs entrant dans leur composition :

- en Europe de l'Ouest, Afrique subsaharienne, Moyen-Orient et certains pays d'Asie, deux additifs ont été supprimés de La Vache qui rit Light, qui en contient désormais trois. C'est la recette de La Vache qui rit la plus vendue au Royaume-Uni ;
- en Slovaquie et République tchèque, deux additifs ont été supprimés dans la recette de Kiri Crème, qui en contient maintenant quatre ;
- en Ukraine, La Vache qui rit contient désormais quatre additifs au lieu de cinq.

Le Groupe poursuivra en 2014 et dans les années à venir les rénovations des recettes pour en réduire encore plus le nombre d'additifs.

2.6 Communication et consommation responsables

2.6.1 Faciliter l'accès des consommateurs à l'information

Les consommateurs sont de plus en plus connectés et avides d'informations diverses sur les produits destinés à leur propre alimentation et à celle de leurs enfants. Ces informations portent non seulement sur la composition nutritionnelle et la liste des ingrédients entrant dans leur recette mais aussi sur leur provenance, leur impact sur l'environnement, etc. Dans le même temps, les autorités publiques, les organisations représentatives de la société civile (ONG, associations de consommateurs, etc.) ainsi que les distributeurs incitent le Groupe à toujours plus de transparence sur les informations relatives à ses produits, gage de confiance et de crédibilité.

Le Groupe souhaite rendre accessibles à ses consommateurs et à toutes les parties prenantes qui le souhaitent des informations claires et pertinentes sur ses produits. Le premier vecteur est l'emballage, qui présente l'avantage de rendre les informations accessibles au moment de l'acte d'achat. Cependant, sa surface d'expression disponible limite la teneur des messages. Ainsi, le Groupe s'attache à développer d'autres supports (sites internet, applications mobiles, brochures, services consommateurs, etc.) qui donnent accès à des informations plus détaillées et pédagogiques.

Référentiels

Référentiels internes

- Code de bonnes pratiques des affaires
- Processus Groupe relatif à l'information aux consommateurs

Nutrition

- Base de données Nutrition du Groupe
- Politique étiquetage nutritionnel du Groupe

■ Des règles partagées

Le processus Groupe relatif à l'information aux consommateurs (emballages et hors emballages) définit les règles qu'il veut appliquer dans le respect des principes de son Code de bonnes pratiques des affaires : « Le Groupe Bel s'engage à fournir aux consommateurs une information sur la composition des produits qu'il met en vente, conforme aux réglementations locales. En fonction des pays et de l'évolution des législations, cette information pourra être complétée par des informations sur la performance environnementale et sociétale des produits. Par ailleurs, le Groupe pourra décider de la compléter par des données plus précises ou à caractère pédagogique via d'autres supports tels que les supports promotionnels, les sites internet, etc. ». Ainsi, trois informations ont été identifiées comme prioritaires vis-à-vis des consommateurs.

Informations nutritionnelles et contextualisation de la consommation des fromages Bel

Le Groupe veut être transparent sur le profil nutritionnel de ses produits : depuis de nombreuses années, un socle minimal d'informations nutritionnelles figure sur tous les emballages, imposant ainsi des règles plus exigeantes que les réglementations locales en vigueur dans certains pays. Depuis plus récemment, la plupart de ces informations sont accessibles sur les sites internet des marques du Groupe.

Compte tenu de l'intérêt nutritionnel de la portion individuelle qui permet de maîtriser l'apport calorique, le Groupe communique les informations nutritionnelles (apports caloriques, apports en nutriments, contribution aux apports journaliers recommandés, etc.), suivant l'usage du pays où le produit est commercialisé, par unité recommandée de consommation (une portion ou deux portions), et ce dès que la taille de l'emballage le permet.

Sensibiliser et encourager les consommateurs à adopter des bons comportements alimentaires font partie intégrante de la politique d'information des consommateurs du Groupe Bel. Dès que cela est pertinent, le Groupe propose une contextualisation de la prise alimentaire accompagnée de conseils pour adopter des habitudes alimentaires plus saines, notamment à destination des enfants et de préférence sur l'emballage si sa taille le permet.

Il est très important pour les professionnels de la restauration de pouvoir constituer des menus équilibrés suivant les recommandations du GEMRCN (Groupe d'études des marchés de restauration collective et de nutrition). Bel Foodservice, la division hors foyer du Groupe, met à leur disposition le tableau complet des valeurs nutritionnelles des produits de sa gamme sur son site internet. Par ailleurs la plateforme Bel'Info Nutrition permet à ces professionnels de contacter par email ou téléphone une diététicienne qui leur apporte des réponses personnalisées, des conseils, un accompagnement dans l'élaboration des plans de menus ou encore des informations sur la réglementation et la nutrition. La newsletter trimestrielle *Bel'Diet* informe les diététiciens des actualités liées à la nutrition et aux nouveautés fromagères. Elle compte aujourd'hui près de 1 000 abonnés.

Dialogue avec les consommateurs

Il s'agit d'un axe de progrès clairement identifié : le Groupe souhaite que les consommateurs puissent accéder facilement à une information claire et détaillée sur ses produits. C'est la raison pour laquelle il veut développer, en plus des informations présentes sur les emballages de ses produits, des Points de contact consommateur. Ces derniers, mentionnés sur les emballages, permettront de fournir des informations plus approfondies sur

les produits et les marques, de donner dans leur langue des informations aux consommateurs et de recevoir des commentaires en retour.

Des services consommateurs dédiés sont déjà en place dans certains pays – notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis et au Canada – et tous les produits commercialisés par le Groupe mentionnent sur leurs emballages les coordonnées de ce service.

Informations environnementales

Le Groupe est favorable à donner des informations sur les impacts que peuvent avoir ses produits sur l'environnement, mais sous réserve que ces informations soient renseignées selon des règles partagées, de façon à éviter tout risque de distorsion de concurrence entre les différents produits.

De ce fait, le Groupe considère qu'il n'est pas encore en mesure de communiquer de façon fiable et pertinente auprès de ses consommateurs sur les impacts environnementaux de ses produits (impacts sur l'eau, émissions de gaz à effet de serre, impact sur la biodiversité)⁽¹⁾.

Il apporte son expertise au sein d'un groupe de travail interprofessionnel laitier français pour construire un référentiel partagé de calcul des impacts environnementaux, facile à utiliser et permettant à tous les acteurs laitiers de communiquer de façon fiable.

Le Groupe est par ailleurs convaincu que la compréhension des indicateurs environnementaux par les consommateurs est la condition incontournable pour développer leur intérêt et faire évoluer leurs comportements d'achat. La surface disponible sur la plupart de ses emballages étant limitée, le Groupe considère que ce n'est pas le meilleur vecteur et lui préférera d'autres supports mieux adaptés à des contenus pédagogiques (sites internet par exemple).

Le Groupe donne toutefois dès à présent des informations simples sur ses emballages lorsque cela est pertinent : consignes de tri pour les consommateurs dans les pays où des filières de recyclage sont en place, qualité des cartons (certifications, utilisation de matières d'origine recyclée), etc. (voir « Développer des emballages plus responsables »).

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a précisé sa politique en matière d'information aux consommateurs

Sous la responsabilité du Leader Marketing-RSE, une équipe pluridisciplinaire a formalisé le processus Groupe relatif à l'information aux consommateurs (emballages et hors emballages).

Il précise les règles à respecter pour assurer la pertinence et la cohérence des informations véhiculées pour une même marque dans les différents pays où elle est commercialisée. Ce processus s'applique non seulement aux emballages des produits, mais aussi aux autres supports dont les sites internet.

■ En 2014, le Groupe créera des repères pour aider ses consommateurs à accéder aux informations qu'ils souhaitent

Afin d'aider les consommateurs à trouver des repères pour comprendre rapidement et facilement les informations relatives à ses produits, le Groupe créera des modèles de présentation harmonisés et communs à toutes ses marques. Les modifications d'emballage se feront progressivement d'ici fin 2016.

■ À partir de 2014, le Groupe augmentera le nombre d'emballages mentionnant un point de contact pour ses consommateurs

Pour compléter les supports d'information à la disposition des consommateurs, l'objectif du Groupe est que, d'ici 2016, figurent sur tous les emballages les coordonnées d'un point de contact. Le consommateur pourra ainsi poser dans sa langue les questions restées sans réponse et exprimer ses attentes.

■ En 2014, le Groupe continuera à inciter ses consommateurs à trier leurs emballages

Ces actions seront mises en place dans les pays qui disposent d'un système de gestion des déchets ménagers.

En France à fin 2013, 31 % des volumes de la gamme libre-service étaient porteurs de consignes de tri (Info-Tri Point Vert Eco-Emballages), et l'objectif est d'atteindre 60 % d'ici fin 2014.

■ En 2014, le Groupe actualisera les analyses de cycle de vie de ses produits cœur

En ce qui concerne les informations environnementales, le Groupe a poursuivi en 2013 son implication dans les travaux initiés en 2012 par l'interprofession laitière française pour établir un référentiel de calcul partagé des impacts environnementaux. Une des limites de cet exercice est qu'à date, seules les méthodes de calcul sur les émissions de gaz à effet de serre sont internationalement reconnues. Celles concernant l'eau et la biodiversité sont encore en cours de définition. Néanmoins, le Groupe utilisera cet outil pour actualiser les analyses de cycle de vie de ses produits cœur.

(1) Impacts définis dans le référentiel sectoriel produits alimentaires (ANIA) complément du référentiel BP X30-323 de l'Afnor.

2.6.2 Développer des campagnes de communication et des promotions responsables

Chaque année, les communications des marques du Groupe sont vues par plusieurs centaines de millions de personnes à travers le monde. Du fait de leur positionnement, certaines de ces marques sont consommées plus particulièrement par les enfants. Cela confère au Groupe une responsabilité particulière quant au contenu et à la forme de ses communications. Le respect des principes de communication responsable est essentiel pour préserver la confiance que les consommateurs accordent aux marques Bel. C'est aussi une véritable opportunité qui est offerte à ces marques de promouvoir des habitudes alimentaires bénéfiques pour la santé des enfants et des adolescents (voir « Respect des droits de l'enfant »).

Référentiels

Référentiel externe

- Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable (France)

Référentiels internes

- Code de bonnes pratiques des affaires
- Charte de communication responsable du Groupe Bel
- Processus de validation Groupe des communications

Vision d'une communication et de promotions responsables

Le Code de bonnes pratiques des affaires Bel rappelle les principes d'une communication responsable.

Au-delà des informations nutritionnelles et environnementales que le Groupe souhaite délivrer à ses consommateurs (voir pages précédentes), il s'attache à respecter certains principes dans la conception de ses campagnes de communication et de promotion et dans leur validation. Sur le fond des messages, communiquer de façon responsable signifie notamment promouvoir des habitudes alimentaires bénéfiques pour la santé des enfants et des adolescents.

■ Charte de communication responsable

Depuis 2008, la Charte de communication responsable définit le cadre dans lequel doivent s'inscrire obligatoirement toutes les communications marques et Groupe quels que soient les supports. Dans chacune des filiales, les équipes marketing sont invitées à partager cette Charte avec les prestataires chargés de réaliser les communications des marques. La Charte de communication responsable est accessible sur www.groupe-bel.com.

Cette Charte est complétée en France d'un engagement public auprès de l'Union des annonceurs (UDA) : depuis fin 2007, Bel France est signataire de la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable, et rend compte chaque année de ses progrès sur ses cinq engagements.

■ Processus de validation

Le fait qu'en 2013 des internautes aient interpellé le Groupe sur une question potentiellement polémique – pourtant supprimée depuis 2010 – des emballages d'Apéricube a rappelé l'importance d'un processus de validation formalisé.

Le Groupe a renforcé le processus de validation de ses communications. Il s'appliquera à terme à toutes les marques Bel, aux communications média, aux actions promotionnelles multi pays gérées au niveau central et aux communications véhiculées par les emballages (à l'exception des informations présentées dans le paragraphe « Faciliter l'accès des consommateurs à l'information » qui suivent un autre processus de validation). Les communications sont ainsi soumises à l'approbation des fonctions juridique, réglementaire, Nutrition et marketing-RSE. Ce processus est aussi un moyen pour sensibiliser les équipes marketing et les agences sur les responsabilités.

■ Promotion responsable

Les objets promotionnels destinés à être insérés dans les unités de vente consommateur font l'objet d'une vigilance particulière en termes de sécurité et d'hygiène. Le Groupe veille également aux conditions de fabrication de ces objets promotionnels fabriqués pour la plupart en Chine (voir « Politique Achats responsables »).

■ Empreinte environnementale des publicités sur le lieu de vente (PLV)

Dans certains pays, les produits sont mis en avant dans les magasins sur des présentoirs promotionnels éphémères qui attirent l'attention des consommateurs, créant ainsi des ventes additionnelles. Tout en conservant cette exposition attractive des produits, le Groupe souhaite en limiter au maximum les impacts environnementaux.

Bel France a développé le concept d'« étiquette RSE PLV » sur le modèle des étiquettes « Énergie » européennes présentant une note allant de A à D et s'appuyant sur quatre critères : le nombre de matériaux utilisés, la nature des matériaux, la pérennité des PLV et les résultats d'évaluation de la performance RSE du fournisseur de PLV par EcoVadis. Pour aller plus loin en 2014, des consignes seront mises en place sur toutes les PLV afin d'inciter les distributeurs au tri et à la récupération de ces PLV dans les filières de recyclage.

Progrès 2013 et perspectives

En 2013, les efforts ont principalement porté sur l'organisation et la sensibilisation des équipes pour faire évoluer les pratiques vers un marketing plus responsable.

Des correspondants Marketing-RSE ont été identifiés dans les principaux pays. Ils seront les garants de l'application des processus qui sont en cours d'élaboration (validation des communications, promotions responsables, etc.) et qui ont toutes pour objectif de faire évoluer les pratiques vers un marketing plus responsable.

En complément, des formations pour les équipes marketing seront déployées. Fin 2013, une formation pilote au marketing responsable a été organisée auprès de la population marketing de la filiale allemande. Dans le cadre de cette formation, une session de travail porte spécifiquement sur la façon de mettre en place des promotions consommateurs plus responsables. En 2014, cette formation sera étendue à d'autres filiales, l'objectif étant de former l'ensemble des équipes marketing du Groupe d'ici 2015.

2.6.3 Engager les marques dans des actions citoyennes et solidaires

Le Groupe pense que l'implication de ses marques dans des actions citoyennes et solidaires cohérentes avec leurs valeurs est un levier pour renforcer l'attachement que les consommateurs leur portent.

Ces actions peuvent en effet leur permettre de consommer tout en s'impliquant dans des causes qui leur tiennent à cœur. Une étude⁽¹⁾ menée auprès de plus de 8 000 consommateurs dans 16 pays différents montre que 50 % des consommateurs achètent en moyenne tous les mois une marque qui soutient une cause et que 72 % recommanderaient une marque qui soutient une cause.

Référentiels

Référentiels internes

- Missions sociétales des marques cœur

Vision de l'engagement des marques

Le « rôle sociétal » d'une marque traduit la façon dont elle souhaite s'impliquer dans les enjeux de société. Le Groupe pense que cette implication n'a de sens que si elle reflète ses valeurs et son positionnement, et qu'elle s'inscrit dans la durée.

À partir de 2014, le Groupe veut rendre plus systématique l'implication de ses marques dans des initiatives citoyennes et solidaires. Les équipes marketing locales seront en charge de sélectionner les marques les plus pertinentes pour soutenir des programmes d'actions citoyennes et solidaires, d'identifier les organisations en accord avec le rôle sociétal des marques défini au niveau du Groupe et d'engager des premières actions dans le cadre de partenariats s'inscrivant dans la durée.

Progrès 2013 et perspectives

- **En 2013, Mini Babybel a poursuivi ses engagements en faveur de l'enfance, qui seront reconduits dans les prochaines années**

Au Royaume-Uni, Mini Babybel a poursuivi le partenariat initié en 1999 avec Comic Relief qui organise le « Red Nose Day » (journée

du nez rouge). Cette collecte de fonds – la plus importante du pays – bénéficie à de nombreuses organisations caritatives qui œuvrent en faveur des populations défavorisées au Royaume-Uni et en Afrique. Ce partenariat, qui s'inscrit dans la durée, a permis à Mini Babybel de collecter depuis 1999 près de 1,2 million d'euros au profit du Comic Relief. Le thème du Red Nose Day 2013 était « Faites quelque chose de drôle pour récolter des fonds », en parfaite adéquation avec le caractère ludique et insolent de Mini Babybel.

En France, Mini Babybel a réalisé sa deuxième année de partenariat avec l'association Le Rire Médecin. Créée en 1991 par une comédienne américaine, Caroline Simonds, le Rire Médecin est aujourd'hui la plus importante association française de clowns hospitaliers. Elle a pour but de redonner le sourire à tous les enfants hospitalisés en proposant des spectacles de clowns dans les services pédiatriques des hôpitaux de France. À travers ce partenariat, Mini Babybel sensibilise ses différents publics et collaborateurs à la mission de l'association qui porte les mêmes valeurs que la marque : le partage et le rire. Cette année, ce partenariat a permis de réaliser près de 2 500 visites à destination des enfants hospitalisés, notamment grâce à l'organisation de la première grande collecte nationale de fonds sur la voie publique, qui a eu lieu en novembre. Une initiative menée par l'équipe Mini Babybel a également permis à certains collaborateurs de Bel France de récolter des fonds, réunissant ainsi près de 1 000 euros supplémentaires pour l'association (voir « Apporter son soutien dans les communautés où le Groupe est implanté »).

- **En 2013, l'engagement de la marque locale Picon au Liban a été récompensé**

La marque Picon, au travers de son soutien à l'association Arcenciel, a remporté deux prix au Dubai Lynx Awards : le Gold Prize dans la catégorie « Branded Content and Entertainment » et le Bronze Prize dans la catégorie « Corporate Reputation Section of Public Relations ». Le projet, conduit avec le soutien du ministère de l'Éducation dans des écoles libanaises, a pour objectif de faire des enfants des « Héros du bonheur » au sein de leur communauté, en leur faisant prendre conscience des défis en matière de solidarité, d'écologie, de santé et de citoyenneté. Le projet sera poursuivi avec une nouvelle édition en 2014.

(1) 5^e étude Edelman Goodpurpose relative aux comportements des consommateurs face aux engagements sociétaux des marques.

2.6.4 Protéger les données et la vie privée des consommateurs

Pour répondre au mieux aux attentes de ses consommateurs et tisser avec eux une relation de proximité, le Groupe détient des données privées les concernant. Les consommateurs doivent être assurés du caractère confidentiel des informations qu'ils échangent avec le Groupe et ses marques.

Le Groupe s'engage vis-à-vis de ses consommateurs à ne pas enfreindre le respect de leur vie privée et à ce que la collecte et la conservation des données personnelles les concernant se fassent en toute transparence et sécurité. Il s'agit du deuxième principe du Code de bonnes pratiques des affaires. Ce sujet est rappelé dans la Charte de communication responsable et donne lieu à une procédure dédiée qui détaille les principes que le Groupe veut voir appliquer par toutes ses filiales, avec une attention toute particulière portée aux enfants.

Référentiels

Référentiel externe

- Directive communautaire 95/46 en date du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données

Référentiels internes

- Code de bonnes pratiques des affaires
- Charte de communication responsable
- Procédure Groupe en matière de traitement de données personnelles des consommateurs

Pratiques en matière de protection des données personnelles

La procédure Groupe en matière de traitement de données personnelles des consommateurs énonce les sept principes qui doivent guider les pratiques dans l'ensemble de ses filiales. Elle est conforme à la directive communautaire 95/46 en date du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, qui constitue le niveau de protection minimal que le Groupe veut voir appliquer dans chacune de ses filiales partout dans le monde :

- **légitimité** : les données doivent être collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes. Le traitement ne doit pas porter sur des données sensibles ;
- **pertinence** : les données doivent être adéquates, pertinentes et non excessives au regard des finalités pour lesquelles elles sont collectées ;
- **exactitude** : les données doivent être exactes, complètes et, si nécessaire, mises à jour ;
- **transparence** : lors de la collecte des données personnelles, les consommateurs doivent être informés de toute information

relative à la collecte et au traitement des données les concernant, notamment sur la finalité de la collecte et les destinataires des données ;

- **conservation** : les données doivent être conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée de trois ans maximum à compter du dernier contact avec le consommateur ;
- **consentement** : la personne concernée doit avoir donné son consentement au traitement de ses données ;
- **confidentialité et sécurité** : garantir la confidentialité et la sécurité des données personnelles par la mise en place de mesures techniques et opérationnelles.

Le Groupe porte une attention particulière aux enfants. En effet, il considère que les parents doivent être informés de la relation que ses marques établissent avec leurs jeunes enfants. Ainsi, il demande systématiquement l'adresse des parents ou tuteurs des internautes de moins de 12 ans pour leur envoyer une copie du courriel d'inscription adressé à leurs enfants. À tout moment, sur simple demande, les parents ou tuteurs peuvent avoir accès aux données personnelles enregistrées concernant leur enfant et demander leur retrait des bases de données.

Progrès 2013 et perspectives

■ Le Groupe a normalisé sa procédure en matière de traitement des données personnelles des consommateurs qui est entrée en vigueur fin 2013

En 2013, la procédure du Groupe a été formalisée par la Direction juridique et présentée aux équipes marketing centrales.

Afin de garantir le respect de ces principes dans les différentes filiales, des procédures locales seront mises en place en 2014 dans tous les pays. Le correspondant Marketing-RSE de chaque pays sera en charge de s'assurer de la conformité des processus locaux avec la procédure du Groupe et avec le droit du pays en s'appuyant sur un avocat local. Il s'assurera notamment que tous les contrats – avec des prestataires hébergeant ou exploitant un des sites internet du Groupe qui collecte des données à caractère personnel – incluent une clause relative au traitement des données. Il vérifiera également que tous les consommateurs ont accès à la procédure locale sur le traitement des données personnelles, et ce, quel que soit le moyen de communication utilisé (courrier, téléphone, internet).

Pour accompagner le correspondant Marketing-RSE dans le déploiement de la procédure, une boîte à outils est proposée. Elle contient notamment une clause type à mettre dans les contrats passés avec les prestataires et une page internet type sur le traitement des données personnelles à insérer dans les sites internet locaux.

2.7 Employeur engagé

2.7.1 Les collaborateurs Bel : chiffres clés

Au 31 décembre 2013, le Groupe comptait 10 830 collaborateurs à travers le monde, répartis dans 33 pays.

■ Effectifs

Depuis plusieurs années, l'évolution de l'activité, des technologies et des organisations oblige à adapter en permanence les métiers

et les ressources humaines pour maintenir la compétitivité. C'est en accompagnant au mieux ses collaborateurs et en mettant en place des mesures pour faire évoluer leurs compétences professionnelles que le Groupe pourra répondre aux exigences de son environnement économique et assurer son développement.

Effectifs ^(a) , par zone opérationnelle	2011 ^(b)	2012 ^(b)	2013 ^(c)
Europe de l'Ouest	4 858	4 244	4 233
Europe du Nord et de l'Est	1 743	2 229	2 153
Amériques Asie-Pacifique	888	830	831
Grande Afrique	3 079	3 150	2 218
Proche et Moyen Orient	177	180	1 395
TOTAL	11 441	10 633	10 830

(a) Contrats à durée déterminée et indéterminée, présents au 31 décembre.

(b) Périmètre 2011 et 2012 : 29 pays, à l'exception de la Syrie, l'Iran, le Mexique et l'Argentine.

(c) Périmètre 2013 : 33 pays incluant le Vietnam et la Syrie ainsi qu'une personne en Argentine. En 2013, l'Égypte est passée de la zone Grande Afrique à la zone Proche et Moyen-Orient, ce qui explique les évolutions.

Le reporting social 2013, qui suit, concerne l'ensemble des collaborateurs de toutes les filiales du Groupe dans le monde, à l'exception du Vietnam (165 collaborateurs) et de la Syrie (9 collaborateurs), que le Groupe a choisi d'exclure des indicateurs pour ne pas nuire à la fiabilité des chiffres consolidés. En revanche, l'Iran, exclu du périmètre 2012, a été intégré au périmètre 2013. Le taux de couverture du reporting social est donc de plus de 98 %. Une personne présente en Argentine (filiale en cours de liquidation au 31 décembre 2013) est également comptabilisée dans les données sociales.

L'année 2012 était pour le Groupe Bel la première année de reporting social publié sur un périmètre monde. L'exercice 2013

a permis d'améliorer significativement la fiabilité et la robustesse de ce reporting. Le Groupe a choisi de ne pas publier l'historique 2012, car d'une part il a précisé la définition des indicateurs et d'autre part la comparabilité des chiffres ne lui a pas semblé suffisante, de nombreuses évolutions étant explicables par la fiabilisation des données.

■ Répartition des effectifs par statut

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

	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	% de femmes
Effectifs Managers	1 019	684	40 %
Effectifs Non-managers	6 254	2 699	30 %
EFFECTIFS TOTAUX	7 273	3 383	32 %

■ Répartition hommes/femmes des managers par grade

Grade	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	% de femmes
Comité de direction	9	0	0 %
1	14	1	7 %
2	58	19	25 %
3	85	38	31 %
4	180	104	37 %
5	275	177	39 %
6	242	193	44 %
7	156	152	49 %
TOTAL	1 019	684	40 %

■ Âge

Au 31 décembre 2013, l'âge médian des collaborateurs s'élevait à 41 ans (42 ans pour les femmes, 40 ans pour les hommes).

Âge	%	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Total
55 ans et plus	10 %	641	403	1 044
De 45 à 54 ans	25 %	1 669	1 000	2 669
De 35 à 44 ans	35 %	2 505	1 145	3 650
De 26 à 34 ans	26 %	2 025	712	2 737
25 ans et moins	4 %	333	123	456

■ Embauches et départs

Dès que possible, le Groupe favorise la mobilité interne des collaborateurs (voir « Grandir ensemble »). Toutefois en 2013, 891 nouveaux collaborateurs ont été recrutés. Le nombre de départs a été de 892, dont 182 licenciements.

En cas de licenciement économique, le Groupe accompagne au mieux les personnes concernées en ayant recours à des prestataires extérieurs dont la mission est de les aider à retrouver un emploi.

En 2013, le Groupe a effectué un plan de départ volontaire qui a concerné 30 collaborateurs dans l'usine située à Leitchfield aux États-Unis, afin de rééquilibrer les effectifs de production suite à l'installation de nouveaux équipements et à l'évolution des prévisions de vente.

En 2014, le Groupe ouvrira une nouvelle usine aux États-Unis qui permettra de créer environ 250 emplois.

	2012	2013
Nombre d'embauches	970	891
Nombre de départs ^(a)	1 084	892
<i>Dont Nombre de licenciements</i>	<i>170</i>	<i>182</i>

(a) Ces chiffres n'incluent pas les 401 départs et licenciements ayant eu lieu en Syrie en 2012 suite à l'interruption des activités industrielles, car la Syrie était exclue du périmètre de reporting en 2012.

En France, une Commission GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est en place au sein de chaque établissement. Un plan triennal permet au Groupe de piloter avec ses partenaires sociaux les emplois et les compétences pour la bonne gestion de ses activités en France. Conclu en 2011, le plan sera renouvelé en 2014.

Aux États-Unis, les *lays-off* ne sont pas comptabilisés dans les indicateurs « embauches et licenciements ». En effet, ils correspondent à un type de contrat spécifique, à durée indéterminée mais pouvant être suspendu à tout moment suivant les cycles de production. En 2013, 72 personnes ont ainsi vu leur contrat suspendu, et 88 personnes ont été rappelées suite à une suspension.

■ Taux de précarité

Sur un périmètre monde, ce taux cache des disparités locales importantes. Ainsi en Iran, la pratique courante en matière d'emploi est le contrat à durée déterminée.

De façon générale, pour ajuster le niveau de production aux fluctuations de la demande sans faire peser ce surcroît de travail sur les équipes permanentes, le Groupe a recours à des contrats

intérimaires ou à durée déterminée. Il veille à ce que le taux de précarité ne fluctue pas structurellement à la hausse.

Le Groupe s'attache à choisir des agences d'intérim respectant les mêmes principes de responsabilité que les siennes. Ainsi, il évalue ses principales agences grâce à l'outil EcoVadis (voir « Politique Achats responsables ») et pour la première fois en 2013 la notation EcoVadis a été intégrée dans les critères de sélection lors d'un appel d'offres pour choisir un panel d'agences d'intérim en France.

Taux de précarité ^(a)	2013
Europe de l'Ouest	12,7 %
Grande Afrique	22,9 %
Europe du Nord et de l'Est	17,1 %
Amériques Asie-Pacifique	1,8 % ^(b)
Proche et Moyen Orient	34,9 %
Groupe	17,7 %

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

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

■ Être stagiaire chez Bel

Lorsque le Groupe a recours à des stagiaires, il définit précisément la mission ponctuelle qui leur est confiée. Effectuer un stage chez Bel est, pour le stagiaire, une véritable étape dans son parcours de formation. C'est aussi pour le Groupe un moyen d'attirer les talents de demain. Ainsi, près de 50 % des postes juniors sont pourvus par d'anciens stagiaires et apprentis.

En 2013, Bel a figuré parmi les 23 lauréats de l'enquête StageAdvisor conduite par le site Internet JobTeaser.com. Plus de 7 000 stagiaires ont répondu à cette étude concernant 75 entreprises. Bel est cité dans le top 5 de 9 items sur les 17 évalués par les répondants : la reconnaissance, la convivialité, le management et l'accompagnement font partie des atouts soulignés par les participants.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a rendu son reporting social plus fiable grâce à une mobilisation accrue des équipes RH locales

Le Groupe a également ajusté le périmètre de reporting, en incluant l'Iran, qui était exclu en 2012, et en choisissant d'exclure pour cette année le Vietnam et la Syrie, pour lesquels des axes de progrès de reporting ont été identifiés. Ces changements empêchent le Groupe d'établir des comparaisons avec le reporting 2012.

■ Le Groupe a développé un outil de suivi et de développement des collaborateurs commun à toutes ses filiales

En 2013, le Groupe a initié un projet visant à simplifier et harmoniser l'ensemble de ses processus RH, partout dans le monde. Pour y parvenir, un outil unique et commun à toutes les filiales a été développé.

Au-delà des bénéfices apportés par cet outil, il s'agit d'une profonde refonte du mode de gestion des ressources humaines qui concerne aussi bien le recrutement, la formation et l'évaluation de la performance, que la gestion des talents et de la mobilité ou la rémunération.

Afin de satisfaire au mieux les collaborateurs, le Groupe a redéfini ses processus lors d'ateliers impliquant les équipes RH centrales et locales, et des managers et équipes opérationnelles ont été sollicités pour contribuer à leur élaboration.

L'outil, qui sera progressivement mis en œuvre en 2014 et 2015, concrétise l'ambition du Groupe Bel d'améliorer le management de la performance en son sein. Pour assurer son déploiement auprès des équipes, les managers seront accompagnés par les équipes RH et suivront un e-learning.

Dès début 2014, un premier module sera utilisé par les collaborateurs pour les entretiens annuels d'évaluation. Un nouveau formulaire d'évaluation permettra d'axer davantage l'entretien sur le plan de développement et la formation du collaborateur.

À long terme, le déploiement de cet outil commun permettra d'améliorer la capacité du Groupe à accompagner les collaborateurs dans leur développement et de renforcer le suivi individuel. Ce projet apportera également davantage de fluidité et de fiabilité dans les données.

2.7.2 Charte sociale et enquête d'opinion internationale

La Charte sociale People First, traduite en 18 langues, définit les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses managers et de ses collaborateurs, ainsi que les engagements que le Groupe souhaite leur voir prendre en retour. Cette Charte couvre quatre priorités :

- Être bien au travail : instaurer des conditions qui font de Bel un lieu de travail sûr et agréable.
- Responsabiliser chacun : créer un environnement de travail approprié qui permet à chaque collaborateur de contribuer au succès du Groupe de façon autonome, engagée et responsable.
- Grandir ensemble : développer, sans discrimination, les talents par l'expérience et la formation, et favoriser ainsi un parcours professionnel épanouissant.
- Partager les succès : mettre en place une politique de rémunération transparente, équitable et compétitive qui permette aux collaborateurs, en tant que principales parties prenantes de l'entreprise, de recevoir un juste retour sur la valeur qu'ils ont contribué à créer.

La Charte sociale est disponible sur l'intranet du Groupe et en version papier dans plusieurs sites industriels. Elle est remise aux nouveaux entrants dans plusieurs pays tels que la Grèce, la République tchèque, l'Italie, la Slovaquie, la Turquie, le Belgique, les Pays-Bas, l'Égypte, le Maroc ou encore la Suisse.

Sensible aux attentes et aux points de vue de ses collaborateurs, le Groupe a conduit en 2013 la deuxième édition de son enquête d'opinion internationale, la première ayant été menée en 2011.

Les résultats sont analysés et partagés avec les équipes afin de mesurer les progrès accomplis depuis la première édition suite à la mise en place de plans d'actions et d'identifier les nouveaux chantiers d'amélioration à conduire prioritairement.

Cette enquête permet aussi de mesurer la perception des collaborateurs sur chacun des axes de la Charte sociale People First, grâce à quatre indicateurs calculés à partir d'une sélection de questions.

80 % des 10 830 collaborateurs présents dans 33 pays (ainsi qu'un collaborateur en Argentine) ont répondu à l'enquête d'opinion en 2013, soit 7 points de plus que lors de la première édition en 2011. Ce taux de mobilisation élevé traduit la volonté des collaborateurs de prendre la parole et d'exprimer leurs perceptions sur des sujets qui les concernent.

■ Taux d'engagement

Les collaborateurs engagés sont les alliés les plus précieux pour assurer les objectifs de croissance durable.

Le taux d'engagement des collaborateurs est calculé sur la base des réponses à six questions précises.

Le taux d'engagement de l'ensemble des collaborateurs a fortement progressé en deux ans, dépassant désormais le seuil des 50 %.

Taux d'engagement des collaborateurs	2011	2013
Total	45 %	51 %
Dont managers	50 %	60 %
Dont non-managers	44 %	49 %

Les indicateurs relatifs à l'enquête d'opinion internationale concernent pour 2013 l'ensemble des filiales du Groupe et en 2011 l'ensemble des filiales du Groupe à l'exception de l'Algérie.

■ Résultats de l'enquête d'opinion internationale

Plus de la moitié des collaborateurs a une perception positive (réponses « D'accord » et « Totalemment d'accord » aux questions posées) des thèmes couverts par les axes « Être bien au travail » et « Responsabiliser chacun ».

Enquête d'opinion internationale 2013

Perception des collaborateurs	Positive	Neutre	Négative
Sur l'axe Être bien au travail	56 %	31 %	13 %
Sur l'axe Responsabiliser chacun	52 %	36 %	12 %
Sur l'axe Grandir ensemble	38 %	41 %	22 %
Sur l'axe Partager les succès	38 %	39 %	23 %

En revanche, les deux autres axes « Grandir ensemble » et « Partager les succès » sont en retrait et progressent peu en deux ans.

L'ambition pour la prochaine édition de 2015 est d'obtenir, pour tous les axes, un score supérieur ou égal à 50 %. Néanmoins, en

regard des contextes locaux spécifiques, les plans d'actions mis en place ne sauraient être identiques dans tous les pays où le Groupe est présent.

Enquête d'opinion internationale

Perception positive des collaborateurs	2011	2013
Sur l'axe Être bien au travail	56 %	56 %
Sur l'axe Responsabiliser chacun	48 %	52 %
Sur l'axe Grandir ensemble	37 %	38 %
Sur l'axe Partager les succès	36 %	38 %

Progrès 2013 et perspectives

Grâce à l'enquête internationale d'opinion menée en 2013, le Groupe a identifié trois points forts :

- la fierté d'appartenance des collaborateurs au Groupe Bel, ce qui est cohérent au regard du taux d'engagement. 64 % des participants ont affirmé être fiers d'appartenir au Groupe, et 66 % recommanderaient Bel à un ami en recherche d'emploi (+ 6 points par rapport à 2011) ;
- le rôle du management dans la gestion de la performance ;
- le sérieux avec lequel le Groupe traite le sujet de la sécurité des collaborateurs au travail (voir « Assurer la santé et la sécurité de tous »).

Dans les mois à venir, le Groupe mettra en place des plans d'actions pour répondre aux points d'attention identifiés :

- un manque ressenti de prise en considération de leur opinion dans les processus de décisions (voir « Responsabiliser chacun ») ;
- un manque ressenti de communication et de transparence sur les logiques de développement de carrière (voir « Grandir ensemble ») ;
- un manque ressenti d'équité interne et externe du système de rétribution (voir « Partager les succès »).

2.7.3 Assurer la santé et la sécurité de tous

Le Groupe a toujours considéré comme une priorité d'assurer la santé et la sécurité de tous ses collaborateurs, dans l'ensemble de ses sites industriels et filiales, et lors de tous leurs déplacements professionnels. Le développement international de l'Entreprise peut avoir un impact direct sur la sécurité de certains des collaborateurs qui travaillent ou voyagent dans des pays à risque, ce qui renforce d'autant plus la responsabilité du Groupe dans ce domaine.

Dans toutes les zones du Groupe, près de trois collaborateurs sur quatre ont souligné son sérieux en matière de sécurité lors de l'enquête d'opinion internationale. Il s'agit cette année encore du plus haut score enregistré parmi toutes les thématiques de l'enquête.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalement d'accord » à la question « Je trouve que la sécurité au travail est un sujet pris très au sérieux chez Bel »	72 %	74 %



Référentiels et indicateurs de performance

Référentiel externe

- Norme OHSAS 18 001

Référentiels internes

- Politique et manuel Santé et Sécurité du Groupe
- Les dix standards Santé-Sécurité du Groupe
- Grille d'audit interne « 18 fondamentaux Santé-Sécurité »

Indicateurs de performance

- Réponses aux questions de l'enquête d'opinion internationale

Suivi des accidents

- TF Bel : taux de fréquence des accidents avec acte médical, 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 des collaborateurs Bel

■ Organisation

Le Directeur santé-sécurité du Groupe est en charge de la santé et de la sécurité de toutes les personnes présentes sur les sites, et notamment de tous les collaborateurs qui opèrent dans les usines et travaillent dans les sites tertiaires du Groupe, et des commerciaux qui sillonnent les routes. Le Directeur santé-sécurité a un double rattachement : à la Direction des ressources humaines et à la Direction ingénierie, sécurité et environnement du Groupe. Il appartient au réseau des Leaders RSE et travaille en relation directe avec tous les sites du Groupe.

La mise en œuvre opérationnelle des mesures concernant la santé et la sécurité de tous ceux qui interviennent sur un site industriel est de la responsabilité du Directeur de ce site, qui s'appuie dans la plupart des cas sur un Responsable sécurité. Dans les sites tertiaires, les équipes RH assurent aujourd'hui cette responsabilité.

Le correspondant sécurité et les équipes RH locales sont les contributeurs des indicateurs relatifs aux accidents du travail suivis mensuellement.

■ Certification en matière de santé et sécurité

La politique du Groupe et ses actions liées au management de la santé et de la sécurité des collaborateurs sont basées sur le référentiel international de la norme OHSAS 18 001. Tous les sites de production devront être certifiés d'ici 2015. Pour tout nouveau site (création ou rachat), l'obtention de cette certification doit être effective dans un horizon de deux ans après son intégration dans le Groupe. Les certifications des sites sont réalisées par un organisme tiers indépendant.

Les certifications OHSAS 18 001 impliquent l'ensemble des collaborateurs des sites concernés et sont un levier performant mis à leur disposition pour mesurer et réduire les impacts des activités sur leur santé et leur sécurité. Ce système, accompagné d'une réelle volonté de progresser, permet d'entretenir sur les sites une dynamique de progrès continu.

Sur les sites tertiaires, le Groupe n'a pas fait le choix de cette certification.

■ Politique Santé-Sécurité

Le Groupe a construit des lignes directrices autour de 18 « fondamentaux » qui doivent être mis en œuvre dans tous ses sites industriels et font l'objet d'audits internes.

Par ailleurs, le programme comportemental Bel Behaviour Based Safety pour l'amélioration de la santé et de la sécurité forme les collaborateurs des sites industriels aux visites comportementales de sécurité (VCS). Les VCS consistent à observer sur son poste de travail un collaborateur puis d'échanger avec lui sur les situations ou gestes positifs ainsi que sur les risques relevés durant cette séquence. Le Groupe a déjà démarré cette initiative en France, en Espagne, en Pologne, aux Pays-Bas et en Belgique. L'objectif de ces filiales est de réaliser deux visites comportementales de sécurité par collaborateur chaque année, ce qui constitue un engagement de progrès et contribue à développer l'« esprit sécurité » auprès de tous les collaborateurs.

Créé en 2011, le programme « Have a Safe Trip ! » a pour objet de garantir la santé et la sécurité des voyageurs et expatriés et de renforcer la communication à ce sujet. Ainsi, une lettre personnalisée a été envoyée à tous les voyageurs et expatriés du Groupe afin de rappeler les procédures de sécurité et le contenu du programme « Have a Safe Trip ! ». Cette communication a été renforcée par un article dans la newsletter électronique Groupe interne.

En matière de santé et sécurité, il convient de distinguer la politique d'amélioration continue, qui comporte différentes initiatives, des programmes ponctuels que le Groupe met en place pour faire face au contexte géopolitique dans lequel certains de ses collaborateurs évoluent. En Égypte, où près de 1 000 collaborateurs travaillent pour Bel, face aux récents événements politiques, des Comités de gestion de crise ont été créés en 2013 pour accompagner, parfois quotidiennement, l'évolution de la situation locale et la sécurité des personnes sur place, et décider ensuite de la poursuite ou non des activités. Par ailleurs, le Groupe a sollicité un cabinet externe pour réaliser un audit sécurité/sûreté afin d'évaluer sa capacité à réagir face à un incident.

■ Maladies professionnelles et pénibilité au travail

En France, tous les sites ont déjà mené, en partenariat avec les représentants du personnel, une réflexion autour de la pénibilité au travail. Un accord triennal a été signé en fin d'année 2012. Il définit un plan d'actions relatif à la prévention de l'exposition au bruit (notamment par des études acoustiques et par la mise à disposition

de bouchons d'oreilles moulés pour tous les collaborateurs) et à la prévention en matière de manutentions manuelles, postures pénibles et gestes répétitifs au travers d'études ergonomiques de l'ensemble des postes concernés.

L'objectif est de réduire l'exposition de tous les collaborateurs dans le monde à ces facteurs de pénibilité, comme la manutention manuelle de charge, les postures pénibles, le rythme de travail travail de nuit, travail répétitif, etc. et l'environnement de travail (bruit essentiellement). La protection auditive a été rendue obligatoire dès 80 décibels sur tous les sites dans le monde, alors qu'en France la législation l'impose à partir de 85 décibels et la recommande à partir de 80 décibels.

Afin de prévenir les maladies professionnelles, des visites médicales sont rendues obligatoires dans certains cas.

Par exemple en Slovaquie, des visites médicales obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs sont prévues, notamment :

- à l'arrivée du collaborateur dans le Groupe et à sa sortie ;
- suite à un changement de poste ou une évolution des conditions de travail ;
- tous les deux ans pour les collaborateurs travaillant dans un environnement à risque ;

- tous les ans pour les collaborateurs travaillant de nuit.

En Pologne, des visites médicales sont obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs et un médecin du travail est présent à l'usine au minimum deux fois par mois.

Enfin, pour les commerciaux, les principaux risques sont les accidents de la route : des formations de prévention routière sont conduites régulièrement dans plusieurs pays (France, Allemagne, Belgique, etc.).

Au-delà de ces sujets clairement identifiés et traités avec les collaborateurs concernés, le Groupe n'a pas identifié d'autres maladies professionnelles liées à ses activités (le sujet du stress est abordé dans le paragraphe « Être bien au travail »).

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a poursuivi sa politique de certification en matière de santé et sécurité

À ce jour, cinq usines du Groupe sont certifiées OHSAS 18 001.

Le Groupe continuera à accompagner ses usines afin que toutes soient certifiées d'ici 2015.

Nombre de sites certifiés ^(a)	2011	2012	2013	Objectif 2015
OHSAS 18 001	3	5	5	27 (100 %)

(a) Périmètre : 27 sites (industriels et R&D).

■ En 2014, le Groupe mobilisera davantage ses collaborateurs sur les conditions de santé et de sécurité

Trois projets phares seront initiés en 2014 afin de renforcer les conditions de santé et de sécurité des collaborateurs dans le monde :

- le Groupe constituera un réseau de Correspondants santé sécurité plus solide et homogène que celui qui existe aujourd'hui : le premier séminaire réunissant l'ensemble des Responsables sécurité des usines du Groupe sera organisé. Il a vocation à construire une communauté d'ambassadeurs de la sécurité au sein de l'entreprise, afin de favoriser le partage et la reproduction des bonnes pratiques relatives à la prévention des accidents. Par ailleurs, ce séminaire sera l'occasion de former l'ensemble de ces Responsables sécurité à mener des audits sécurité interne. L'objectif est d'initier ensuite une démarche d'audits croisés entre les usines du Groupe. Cette nouvelle dynamique permettra de renforcer encore la prévention des risques, le partage des bonnes pratiques et l'émulation interne ;
- le Groupe mobilisera l'ensemble des collaborateurs : une première Semaine Sécurité Groupe sera organisée en 2014. Des outils seront créés par le réseau Sécurité Groupe pour permettre

à chacune des filiales, notamment celles de petite taille, de sensibiliser leurs collaborateurs d'une manière plus efficace ;

- le Groupe améliorera la communication au sujet de la santé et la sécurité en s'appuyant sur les nouvelles technologies : un réseau partagé dédié à la santé-sécurité sera créé, ainsi qu'un groupe de discussion sur le réseau social d'entreprise interne.

■ En 2014, le Groupe renforcera les mesures en faveur de la santé et de la sécurité dans ses sites tertiaires

En 2013, au siège de Paris, le Groupe a sensibilisé l'ensemble des collaborateurs sur la problématique santé-sécurité pendant la première semaine de décembre. Il a présenté aux collaborateurs des courts-métrages de sensibilisation aux différents types de risques.

En 2014, le Groupe définira des standards Groupe pour les filiales tertiaires (bureaux et forces de vente), notamment concernant l'aménagement des bureaux et les conditions de travail : ergonomie des postes, température, bruit, ventilation, etc. Un plan de communication sera mis en œuvre pour prévenir les accidents dans les bureaux : des brochures, posters et informations qui s'inspirent des bonnes pratiques existantes dans les usines seront diffusés dans les bureaux.

■ Le Groupe poursuivra ses actions pour réduire les taux d'accidents sur les sites et sur la route

Depuis 2012, le Groupe suit sur tous ses sites le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt (faisant l'objet d'un acte médical) non seulement de ses collaborateurs mais aussi de toutes les

personnes présentes sur les sites, y compris les visiteurs et intérimaires. Cet indicateur va au-delà de la réglementation française, qui oblige le Groupe à suivre le « taux de fréquence TF1 » limité aux accidents avec arrêt de ses collaborateurs uniquement. Il témoigne de son engagement fort en matière de santé et sécurité.

	2011	2012	2013	Objectif 2015
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	ND	12,4	12,8	7,5
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1 Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	5,7	5,6	5,8	-
Taux de gravité des accidents ^(b) Collaborateurs Bel	0,3	0,2	0,2	-

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

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

Malgré les efforts engagés, le Groupe observe en 2013 une légère augmentation des accidents du travail. Une étude plus précise des données montre que la hausse des accidents est corrélée à plusieurs facteurs, notamment :

- une amélioration du reporting des accidents, qui se traduit par une hausse du nombre d'accidents remontés par les filiales ;
- une baisse de vigilance et une recrudescence des comportements dangereux, qui pourraient être causés par une perception augmentée de sécurité face aux investissements visibles en faveur de la sécurité ;
- la hausse de l'effectif intérimaire sur certains des sites. En effet, cette population est particulièrement vulnérable car elle dispose de peu de temps pour s'adapter au poste de travail, en appréhender les risques et assimiler les mesures de sécurité. En 2014, le Groupe renforcera la formation comportementale des intérimaires aux conditions de sécurité.

En 2013, le Groupe n'a comptabilisé aucun accident du travail mortel.

■ En 2013, le Groupe a renforcé le programme « Have a Safe Trip ! » destiné aux voyageurs et expatriés

■ En 2013, plus de 3 400 visites comportementales de sécurité ont été réalisées. Le Groupe en réalisera davantage en 2014

Après la France, la Belgique et l'Espagne, cette approche a été étendue en 2013 aux Pays-Bas et en Pologne. Ainsi en 2013, près de 360 collaborateurs ont été formés aux VCS et plus de 3 400 visites ont été réalisées. L'objectif est qu'au moins 75 % des usines du Groupe aient déployé les visites comportementales de sécurité d'ici fin 2014.

■ En 2014, le Groupe réalisera un diagnostic relatif aux nuisances sonores dans toutes ses usines de France pour identifier des points d'amélioration

■ En 2014, les formations de prévention routière seront étendues à l'ensemble des filiales du Groupe concernées

■ En 2014, le Groupe accompagnera ses partenaires distributeurs d'Afrique subsaharienne sur la thématique santé et sécurité

Le Groupe pense qu'il est de sa responsabilité de partager son expertise en matière de santé et sécurité avec ses partenaires commerciaux. C'est la raison pour laquelle il a mis cette thématique au cœur d'un projet de partenariat responsable initié en 2013 avec ses distributeurs en Afrique subsaharienne, à qui il fournira des outils (formation, outils de communication) pour améliorer leurs pratiques en matière de sécurité des personnes.

2.7.4 Être bien au travail

Le Groupe veille à ce que l'ambiance de travail en son sein soit propice au bien-être de chacun de ses collaborateurs, et ce partout dans le monde. Le bien-être au travail est une donnée difficile à appréhender car elle repose sur de nombreux facteurs : conditions matérielles, contenu du poste, relations entre collaborateurs (hiérarchie, collègues), organisation du travail, etc.

Plus d'un collaborateur sur deux (56 %) a une perception positive sur les thèmes couverts par l'axe « Être bien au travail » selon l'enquête d'opinion internationale conduite en 2013.

Indicateurs de performance

Indicateurs de performance

Stress au travail

- Réponses aux questions dans l'enquête d'opinion internationale

Équilibre vie privée-vie professionnelle

- Réponses aux questions dans l'enquête d'opinion internationale
- % de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congés payés par an
- Absentéisme maladie

Avantages sociaux

- % de collaborateurs qui bénéficient d'une couverture santé
- % de collaborateurs qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité

■ Les principes respectés par le Groupe

Le Groupe adhère au Pacte mondial des Nations unies et attache une importance particulière au respect des principes posés par la Déclaration universelle des droits de l'homme et des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Il est de la responsabilité du Groupe de s'assurer du respect des lois et règlements nationaux en vigueur en matière de droit du travail, et ce dans l'ensemble de ses filiales.

■ Réduction du stress au travail

La gestion du stress au travail est un point important de vigilance. La dernière enquête d'opinion a montré que le niveau de stress est jugé acceptable par moins d'un collaborateur sur deux.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalement d'accord » à la question « Mon niveau de stress est acceptable »	43 %	42 %

Les managers ont une influence directe sur leurs équipes, le Groupe leur demande d'être attentifs à la charge de travail et à l'organisation qu'ils mettent en place pour y faire face. En outre, ils doivent considérer leur propre comportement comme un levier primordial en matière de réduction du stress que peuvent subir leurs équipes.

Des mesures relatives à la diminution du stress au travail ont été mises en place dans différentes filiales, par exemple :

- aux États-Unis, le programme d'assistance « Employee Assistance Program (EAP) » à destination des collaborateurs en difficulté offre soutien et conseils dans différents domaines (psychologique, financier, stress au travail, etc.) ;

- au Portugal, à Vale de Cambra, un psychologue vient à la rencontre des collaborateurs une fois par semaine pendant une heure et demie. À Ribeira Grande et Covoada, des tarifs préférentiels avec des psychologues en cabinet ont été négociés pour permettre aux collaborateurs d'accéder à ces services en cas de besoin.

■ Équilibre vie privée/vie professionnelle

La dernière enquête d'opinion a montré que le Groupe doit être vigilant quant à l'équilibre vie privée/vie professionnelle de ses collaborateurs.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalemment d'accord » à la question « L'équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle me convient »	56 %	50 %

Le Groupe pense qu'un levier pour réduire le stress au travail est de permettre aux collaborateurs de disposer de suffisamment de temps en dehors du cadre professionnel pour favoriser un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle. Ainsi, il incite ses filiales, et notamment celles localisées dans les pays ne disposant pas

d'obligation légale à ce sujet, à mettre en place un minimum de trois semaines de congés payés par an pour l'ensemble de leurs collaborateurs. Ce dispositif se met en place progressivement : l'ambition est que tous les collaborateurs du Groupe en bénéficient.

	2013
Collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congés payés par an	98 %

Certaines des filiales du Groupe Bel ont mis en place des dispositifs permettant un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle :

- la filiale de République tchèque accorde à ses collaborateurs cinq jours de congés supplémentaires par rapport au minimum légal ;
- la filiale Bel Nordics autorise ses collaborateurs à travailler une à deux heures de moins quotidiennement au mois d'août, le différentiel étant rattrapé sur les autres mois de l'année ;
- en Slovaquie, tous les managers bénéficient au titre d'une absence justifiée pour des raisons médicales d'un jour de congé supplémentaire par semestre ;
- en Italie, les collaborateurs peuvent prendre jusqu'à quatre jours de congés rémunérés (hors congés payés) afin d'être aux côtés de leurs enfants en cas de maladie.

Par ailleurs, les transports étant souvent une source de fatigue, lorsque la nature de la fonction le permet, le Groupe encourage les managers à favoriser au sein de leurs équipes le travail à domicile (télétravail) sous certaines conditions. Le travail à domicile est mis en place en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Belgique, aux Pays-Bas, en Pologne et est en phase de test en Italie et en Espagne.

■ Absentéisme maladie

Les absences sont source de désorganisation et ont de nombreuses répercussions sur les collaborateurs présents ainsi que sur le fonctionnement et la performance des équipes.

Les causes de l'absentéisme sont multiples. Le Groupe fait en sorte que les conditions de travail ne deviennent pas un facteur d'absentéisme. Il considère un taux d'absentéisme maladie de 2,5 % comme un seuil d'alerte à ne pas franchir.

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

En France, tout salarié bénéficie d'un examen médical de reprise après une absence pour maladie. Celui-ci est obligatoire après une absence d'au moins 30 jours. De plus, tout collaborateur de plus de 55 ans qui en fait la demande bénéficie d'une journée d'absence rémunérée afin de bénéficier d'un bilan de sécurité sociale.

Sur les sites de Cléry-le-Petit et de Pacy-sur-Eure, des entretiens sont assurés par les managers suite à un arrêt maladie de plus de dix jours successifs. Il en est de même suite à un troisième arrêt maladie consécutif ou un arrêt de travail de longue durée.

Cette initiative a pour but de favoriser le retour et le maintien dans l'emploi du collaborateur.

■ Avantages sociaux

L'ensemble des avantages sociaux que le Groupe propose à ses collaborateurs contribue à leur bien-être actuel et futur, ainsi qu'à celui de leur famille. Au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales, il souhaite assurer à l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde un standard Groupe en matière de protection sociale.

L'ambition est que tous les collaborateurs du Groupe bénéficient d'une couverture santé, décès et invalidité. Ce dispositif se met en place progressivement : l'objectif est qu'à fin 2015 au moins 95 % des collaborateurs du Groupe en bénéficient.

	2013	Objectifs 2015
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	94 %	95 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	86 %	95 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013 en France, le Groupe a poursuivi la sensibilisation de ses collaborateurs aux risques psychosociaux

Pour détecter et prévenir les risques psychosociaux, le Groupe met en place des démarches de prévention collective (organisation, conditions de travail) et le cas échéant de prise en charge des collaborateurs concernés. En 2012, une brochure avait été mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs avec pour objectif de les inciter à parler des situations de mal-être au travail et d'identifier les interlocuteurs à qui s'adresser lorsqu'ils se trouvent confrontés à une telle situation.

En 2013, une journée de formation à la prévention des risques psychosociaux a été organisée dans le cadre des programmes « Manager de proximité » pour les techniciens – agents de maîtrise et « Cadre et management » pour les managers. Cette sensibilisation a permis notamment d'expliquer la procédure à suivre en cas d'identification d'une situation de mal-être d'un collaborateur.

■ En 2013, le Groupe a conclu un accord pour un régime de frais de santé harmonisé pour l'ensemble des collaborateurs en France

En France, le Groupe a signé en septembre 2013 un accord avec l'ensemble des syndicats instituant un régime de frais de santé harmonisé pour l'ensemble des collaborateurs. S'inscrivant dans un cadre réglementaire ayant récemment évolué, cet accord, qui permet d'offrir une parfaite équité de couverture à tous les collaborateurs, traduit la volonté du Groupe de faire de la protection sociale de ses salariés un axe majeur de sa politique sociale.

Faisant suite à six mois de travaux et de négociations avec les organisations syndicales, le nouveau régime sera mis en œuvre pour tous à compter du 1^{er} janvier 2014. Il est :

- harmonisé : pour tous les collaborateurs (employés, ouvriers, techniciens – agents de maîtrise et cadres) ;
- flexible : il donne aux collaborateurs le choix entre deux niveaux de couverture et entre deux types d'adhésion (isolé ou famille) ;
- performant : le niveau de garanties choisi est proposé au meilleur coût.

Par ailleurs, le régime de prévoyance couvrant les risques liés à l'incapacité, l'invalidité et le décès sera, à compter du

1^{er} janvier 2014, financé exclusivement par Bel. La prise en charge accrue du financement par Bel et par les Comités d'établissement s'inscrit dans une volonté de progrès social continu.

■ En 2013, le Groupe a conduit un premier audit sur les avantages sociaux en place dans l'ensemble de ses filiales. Il sera renouvelé régulièrement

Les dispositifs de protection sociale en place dans les filiales sont comparés aux standards minimaux que le Groupe souhaite proposer à tous ses collaborateurs dans l'ensemble du Groupe (par exemple : mise en place d'une couverture décès et invalidité couvrant au moins deux fois le salaire annuel). Un premier audit a eu lieu en 2013. Il sera complété en 2014 par une comparaison des dispositifs d'avantages sociaux de chaque filiale avec les pratiques locales de son marché. Un plan d'actions en découlera pour améliorer les prestations sociales proposées aux collaborateurs dans les différentes filiales du Groupe.

■ En 2013, le Groupe a organisé, en France, les « Assises du management » afin d'identifier des pistes de progrès dans ses usines

Les résultats de la première enquête d'opinion avaient permis d'identifier une attente des collaborateurs en matière de reconnaissance. La Direction des ressources humaines et la Direction industrielle France ont souhaité donner la parole aux managers et aux techniciens/agents de maîtrise des usines dans le cadre des « Assises du management », afin d'alimenter une feuille de route qui réponde aux attentes des collaborateurs.

Des tables rondes intersites ont été organisées et les participants ont travaillé autour de quatre questions :

- Quel contexte externe impacte Bel ?
- Quelles sont nos forces ?
- Quels sont nos faiblesses et points d'améliorations ?
- Quels sont nos chantiers de demain ?

Le fruit de ces échanges a conduit à identifier quatre thématiques prioritaires pour les usines françaises : Communication et partage, Management de proximité et gestion des compétences, Reconnaissance, valorisation et rémunération, et Bien-être au travail. La matière collectée et les priorités définies ont ensuite été partagées avec l'encadrement lors de réunions de restitution menées dans chaque usine. Ce fut l'occasion de faire le

bilan de l'ensemble des actions déjà menées et de définir des actions concrètes, immédiates ou à venir. Par exemple, sur la thématique Communication et partage, des réunions de partage de la stratégie industrielle et RH de chaque site ont été instaurées. Sur la thématique Management de proximité et gestion des compétences, un référentiel de compétences pour les agents de maîtrise de production a été développé.

■ Le Groupe a mis en place un programme d'animations au siège pour partager des temps de convivialité

Au siège, le programme d'animations « Cheese up ! » propose chaque semaine aux collaborateurs des activités : présentation et dégustation des produits Bel, rencontres thématiques avec les équipes, cours de théâtre, etc.

2.7.5 Responsabiliser chacun

Il est important que chaque collaborateur dispose d'un espace d'action précis dans lequel il soit assuré de bénéficier de la confiance de sa hiérarchie pour pouvoir agir et contribuer à la performance du Groupe d'une manière autonome, responsable et engagée.

La confiance, sans laquelle la responsabilisation n'est pas possible, se gagne sur le terrain des relations humaines. Au-delà de l'implication des équipes, le Groupe pense que « Responsabiliser chacun » agit directement sur sa capacité d'innovation en incitant notamment les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées.

En 2013, l'enquête d'opinion internationale a révélé que 65 % des collaborateurs ont le sentiment de contribuer significativement au succès de Bel, soit 4 points de plus qu'en 2011.

Pour renforcer cette responsabilisation, le Groupe développe une culture de la communication descendante, pour que les collaborateurs comprennent clairement les missions qui leur incombent, et les objectifs qui y sont associés, mais aussi montante, afin de leur permettre de s'exprimer et de partager leurs idées.

Ces deux dernières années, le Groupe a revu son organisation avec une attention particulière portée à la responsabilisation des collaborateurs : clarté des rôles et des responsabilités, délégation dans les processus de décision, nombre adapté de niveaux hiérarchiques, circuits de communication courts, etc.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalelement d'accord » à la question « Je peux prendre des initiatives dans mon travail »	44 %	60 %

L'axe « Responsabiliser chacun » est celui pour lequel la perception des collaborateurs a connu la plus forte amélioration entre 2011 et 2013. Le rôle du management dans la gestion de la performance a été souligné comme un point fort. Cependant, l'enquête a également révélé un manque ressenti par les collaborateurs de prise en considération de leur opinion dans les processus de décision.

Indicateurs de performance

Indicateurs de performance

- Réponses aux questions de l'enquête d'opinion internationale

Évaluation de la performance individuelle

- % de managers bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)
- % de non-managers bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base deux ans)

Représentation du personnel

- % de collaborateurs ayant accès à un système de représentation du personnel

■ Évaluation de la performance

Le Groupe souhaite que chacun de ses collaborateurs bénéficie de retours clairs et constructifs sur ses performances et ses pistes d'amélioration et connaisse ses possibilités d'évolution de carrière. Les entretiens d'évaluation sont un moment privilégié d'écoute et d'échange entre un collaborateur et son manager afin d'évoquer ces différents sujets. Le Groupe veille à ce que managers et non-managers en bénéficient.

Certaines entités comme l'Allemagne et Bel France ont décidé d'aller plus loin dans cette démarche et d'instaurer des entretiens de mi-année. Ces entretiens sont l'occasion de faire un point sur les réalisations et faits marquants de la première partie de l'année en mesurant l'avancée des objectifs fixés pour l'année en cours. Ils sont surtout un moment d'échange entre le manager et le collaborateur sur la manière de travailler ensemble et d'améliorer mutuellement l'efficacité de la collaboration.

Le Groupe pense que les échanges entre collaborateurs sont aussi un moyen de progresser. Ainsi, depuis 2012, tous les managers et encadrants sont formés à savoir donner et recevoir un feedback efficace non seulement à leurs équipes mais aussi aux autres collaborateurs, clients et partenaires.

Le Groupe propose à tous les managers de grades 1 à 4, soit 496 collaborateurs, une formation de développement personnel basée sur une évaluation de leurs compétences managériales, non

seulement par leur hiérarchie, mais aussi par leurs pairs et leurs équipes directes.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalemment d'accord » à la question « Mon responsable direct me donne des retours d'informations qualitatifs qui m'aident à m'améliorer »	47 %	47 %

■ Partage d'information au sein du Groupe

Le Groupe veille à partager les informations et les décisions clés pour favoriser une meilleure compréhension de celles-ci par ses collaborateurs partout dans le monde, et à tous les niveaux. Le dispositif de communication interne central est piloté par un département dédié, en coordination avec l'ensemble des entités qui ont leurs propres outils de communication. Différents canaux permettent une diffusion de l'information :

- des réunions de service entre collaborateurs et managers ;
- un intranet Groupe, un journal interne trimestriel traduit dans 13 langues à destination de tous les collaborateurs, une newsletter électronique bimensuelle en français et en anglais pour tous les collaborateurs disposant d'un ordinateur ;
- près de 40 journaux internes et newsletters thématiques et/ou locales ;
- un réseau social d'entreprise qui permet aux collaborateurs disposant d'un ordinateur de constituer et animer des communautés. Chacun peut prendre la parole, soit en « postant » une information, un document, une vidéo, une photo, etc., soit en y réagissant ;
- une plateforme internet dédiée au top-management, dans le but de fédérer cette communauté ;
- une convention internationale annuelle pour le top-management.

■ Dialogue social

Le Groupe est convaincu qu'un dialogue social structuré est un levier d'amélioration de la vie en entreprise qui contribue à la mise en place de conditions sociales plus avantageuses pour les collaborateurs et accompagne les évolutions des organisations.

Le Groupe reconnaît dans son Code de bonnes pratiques des affaires le droit pour ses collaborateurs d'être représentés – dans le cadre des lois et règlements qui leur sont applicables – par leur(s) syndicat(s) dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail. Les instances de représentation des collaborateurs dans l'Entreprise, élues ou désignées par les collaborateurs, peuvent prendre différentes formes selon les pays : Comité d'entreprise, délégués du personnel, Comité hygiène santé et conditions de travail (CHSCT), etc. Par exemple :

- en Belgique, il existe deux instances représentatives du personnel, dont les membres sont élus tous les quatre ans

par l'ensemble des collaborateurs (employés et ouvriers) : un Comité pour la prévention et la protection au travail et un Conseil d'entreprise ;

- en Pologne, un Conseil d'entreprise représente l'ensemble des ouvriers. Cette instance rencontre le Directeur d'usine ainsi que la Responsable des ressources humaines chaque trimestre pour échanger sur les sujets d'actualité ;
- au Portugal, il existe des syndicats qui sont consultés dans le cadre d'accords d'entreprise et ont un pouvoir de décision au niveau des accords de branche ;
- aux États-Unis, les ouvriers travaillant à l'usine de Little Chute sont représentés par le syndicat des routiers (the Teamsters Union) ;
- en Égypte, depuis 2012, l'ensemble des ouvriers en Égypte est représenté par un syndicat ;
- en Iran, il existe un Comité d'employés composé de deux représentants d'ouvriers, d'un représentant des encadrants et de deux représentants du management. Cette instance a pour mission d'étudier les demandes et les remarques des collaborateurs.

En 2013, 91 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a revu son modèle d'évaluation des compétences de ses managers

Ce nouveau modèle précise ce que le Groupe attend de ses managers pour une meilleure gestion de la performance, une efficacité accrue et une meilleure écoute de leurs équipes. Il attend de ses équipes qu'elles travaillent avec une vision plus transversale, ce qui est nécessaire pour prendre en considération non seulement les enjeux financiers mais aussi les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux adressés par toute prise de décision managériale.

En 2014, cette grille d'évaluation sous-tendra les évaluations de performance individuelle.

■ **En 2013, près des trois quarts des managers (base annuelle) et plus de la moitié des non-managers (base deux ans) ont bénéficié d'un entretien d'évaluation de performance individuelle**

	2013	Objectifs 2015
Managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	72 %	100 %
Non-managers bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base deux ans)	52 %	80 %

(a) Les managers éligibles sont les managers en CDI inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe l'année complète 2012 ou entrés avant le 01/07/2012 et sortis après le 01/07/2013.

■ **Le Groupe a poursuivi le déploiement de la formation « Savoir donner et recevoir un feedback efficace »**

À fin 2013, 52 % des 2 000 collaborateurs concernés ont suivi cette formation. Tous les encadrants devront l'avoir suivie d'ici fin 2014.

■ **En 2013, le Groupe a signé des accords collectifs avec ses partenaires sociaux dans trois pays**

En France, le Groupe a signé 12 accords avec les partenaires sociaux, parmi lesquels deux accords de négociation annuelle

obligatoire sur les salaires (Employés/Ouvriers et Encadrement), trois protocoles d'accords de formation des instances représentatives du personnel dans le cadre de l'exercice de leur mandat, un accord de participation, un accord sur les frais de santé, un accord sur la prévoyance, un accord sur le budget des comités d'entreprise et un contrat de génération.

Aux États-Unis, une convention collective couvrant les conditions de travail, de rémunération et d'avantages sociaux a été signée en octobre 2013.

L'Allemagne a signé trois accords en 2013 : un accord relatif aux nouvelles règles sur les horaires pour les managers et non managers, un accord de participation et un accord relatif aux allocations pour les frais de garde pour les enfants de zéro à trois ans.

2.7.6 Grandir ensemble

Grandir ensemble, c'est avant tout développer les compétences des collaborateurs avec des programmes de formation adaptés.

C'est aussi leur proposer des évolutions de carrière attrayantes, de façon juste et équitable, qui correspondent à la fois à leurs souhaits d'évolution et aux besoins en compétences.

« Ensemble », cela signifie que la diversité des équipes, la mixité, le mélange des talents font partie des clés du succès du Groupe.

Ces ambitions ne sont pas reconnues par les collaborateurs au niveau que le Groupe le souhaite. L'enquête d'opinion a en effet révélé un manque de communication et de transparence sur les logiques de développement de carrière au sein du Groupe.

Indicateurs de performance

Indicateurs de performance

Formation

- % de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année
- Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur
- Réponses aux questions de l'enquête d'opinion internationale

Mobilité interne

- Réponses aux questions de l'enquête d'opinion internationale

Égalité des chances

- Équité salariale : ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes (à pays et grade équivalents)
- Taux d'emploi des personnes en situation de handicap (indicateur limité à certains pays)

■ Formation

Pour permettre à tous ses collaborateurs de progresser, le Groupe propose à la fois des programmes Groupe et des actions locales (collectives ou individualisées).

Les plans de formation sont élaborés à partir des besoins identifiés lors des entretiens d'évaluation. Les formations proposées permettent, soit de mieux maîtriser un métier, soit d'évoluer vers une nouvelle fonction. Ainsi, les collaborateurs sont formés non seulement en fonction des besoins des postes qu'ils occupent mais aussi de leur évolution de carrière à venir.

Toutes les formations collectives sont une occasion de partager la culture de l'Entreprise, ses valeurs et ses engagements. Ainsi, un séminaire d'intégration de trois jours incluant une visite d'usine est proposé aux nouveaux managers.

L'Université d'entreprise « Campus » offre aux managers une sélection de programmes de formation. Créés pour soutenir le développement et permettre l'atteinte des objectifs stratégiques à moyen terme, ces programmes sont réalisés sur mesure, en partenariat avec les experts métiers ainsi qu'avec des prestataires rigoureusement sélectionnés. Ils sont articulés autour de trois axes :

- Culture, Engagements et Fondamentaux métiers ;
- Compétences relationnelles et managériales ;
- Savoir-faire et Expertises métier.

Certaines formations Groupe sont obligatoires pour leurs populations cibles.

Le Groupe accompagne ses Directeurs de filiales (*General Managers*) et d'usines (*Plant Managers*) par des programmes de formation intitulés « BE GM@Bel » (en cours de déploiement) et « Be PM@Bel » (qui sera déployé en 2014). Les contenus visent à étoffer leur connaissance de l'organisation et des enjeux

stratégiques du Groupe, avec un focus important sur la sphère industrielle pour les Directeurs de filiales et sur la sphère business pour les Directeurs d'usines. Enfin, des séances de coaching individuelles et collectives émaillent l'agenda de ces formations. Elles développent le leadership de ces managers, selon le modèle de compétences établi par le Groupe.

Par ailleurs, les collaborateurs dotés d'un ordinateur pourront se créer leur propre programme de formation individualisé, selon les thématiques qui les intéressent et les compétences qu'ils souhaitent développer, en accédant à la plateforme e-learning du Groupe lancée en 2013.

À ces initiatives Groupe s'ajoutent des actions locales. Par exemple en Espagne, des sessions de formation interne de courte durée appelées « Micro-training » permettent de partager des connaissances et du savoir-faire en informatique et en finance. Ces formations hebdomadaires peuvent être suivies en vidéo conférence. À fin 2013, environ 40 Micro-training ont été dispensés à près de 300 participants.

Dans les usines, les collaborateurs bénéficient d'une formation interne permanente dite « Formation au poste de travail ». Par ailleurs, des modules de formation pour les métiers liés à la production et l'industrie sont déployés au travers de parcours adaptés et communiqués de façon simple et pédagogique via un site internet dédié. Par exemple, les six modules pédagogiques du programme BEST (Bel Employee Shopfloor Training) abordent les réalités techniques et sociales d'un site industriel agroalimentaire : de la production fromagère aux bonnes pratiques environnementales en passant par la qualité, l'hygiène, la sécurité au travail, la connaissance du Groupe et la communication. BEST est déployé en France dans les six usines ainsi qu'en Espagne, aux Pays-Bas et au Portugal. En 2013 dans ces quatre pays, 222 personnes ont reçu le diplôme interne BEST certifiant du suivi des six modules. Le programme sera déployé au Maroc en 2014.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalemment d'accord » à la question « J'ai accès aux formations dont j'ai besoin pour développer mes compétences »	38 %	41 %

■ Mobilité interne

Présent dans près de 30 pays à travers le monde, le Groupe est en mesure d'offrir de nombreuses opportunités d'évolution de carrière et de mobilité interne. La mobilité, notamment internationale, est en effet un levier clé de gestion des carrières qui permet en outre des transferts de compétences. Ainsi, le Groupe essaie de faire coïncider les postes disponibles avec les compétences et les souhaits de chacun.

Une organisation et des outils sont en place pour améliorer la visibilité sur la politique de développement des carrières :

- un Comité « Mobilité », couvrant l'ensemble des métiers et des zones géographiques et qui rassemble les Directeurs des ressources humaines zones et Groupe. Il se réunit tous les trois mois et est complété d'un Comité mobilité France mensuel ;
- les entretiens individuels annuels, qui font l'objet d'une synthèse annuelle par la Direction des ressources humaines et permettent d'identifier les souhaits de mobilité ;
- la communication des postes à pourvoir sur la plateforme intranet ;

- des outils de communication permettant de renforcer la visibilité sur les parcours de carrière au sein du Groupe (voir ci-après).

À partir de 2014, le Groupe mesurera le taux de mobilité interne des managers. L'objectif est de maintenir un taux de mobilité interne des managers supérieur à 15 % – soit une mobilité tous les six ans en moyenne.

Enquête d'opinion internationale

	2011	2013
% de réponses « D'accord » et « Totalemment d'accord » à la question « J'ai suffisamment d'opportunités d'évolution et de mobilité professionnelle pour progresser dans ma carrière »	30 %	31 %

■ Égalité des chances

Au travers de la signature du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003, du Code de bonnes pratiques des affaires et de la Charte sociale People First, le Groupe a formalisé ses engagements en faveur de la non-discrimination.

Il n'existe pas de processus dédié à la diversité car l'égalité des chances fait partie intégrante de l'approche managériale du Groupe Bel : l'égalité de traitement est favorisée par les processus d'évaluation de la performance et d'évolution professionnelle qui s'appuient sur des critères objectifs et équitables (voir ci-dessus).

Pour le Groupe, la promotion de la non-discrimination commence dès l'embauche et se poursuit tout au long du parcours des

collaborateurs dans l'entreprise. Parmi les collaborateurs recrutés en 2013, on observe 28 % de femmes.

Le Groupe constate une plus faible représentation des femmes, notamment dans les postes de direction. En fonction des contextes culturels dans lesquels il opère et de la diversité des métiers, le Groupe demande à chaque entité de se fixer des objectifs en termes de répartition hommes/femmes de leurs effectifs. En revanche, l'objectif d'équité salariale entre les hommes et les femmes est partagé par toutes les entités.

Un Rapport de l'Union européenne ⁽¹⁾ publié en décembre 2013 mentionne un écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes de 16,2 % dans l'Union européenne. Chez Bel, il est considéré que le seuil à ne pas franchir serait un écart supérieur à 5 %.

	2013
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes (à pays et grade équivalents) ^(a)	0,96

(a) Afin d'obtenir des données représentatives, seuls ont été pris en compte pour chaque pays les grades qui comptent au moins huit hommes et huit femmes.

Maintenir l'emploi des seniors et leur permettre de valoriser et partager leur expérience représentent une opportunité de capitaliser sur les savoir-faire. En Espagne par exemple, un Comité « Séniorité et innovation » a été mis en place : il s'agit d'une réunion annuelle réunissant tous les collaborateurs ayant plus de 10 ans ou plus de 25 ans d'ancienneté pendant laquelle leurs meilleures innovations sont récompensées et valorisées auprès de l'ensemble des collaborateurs de la filiale.

■ Le handicap

Favoriser l'accès au monde du travail aux personnes en situation de handicap est une des priorités du Groupe Bel.

Le Groupe restreint le suivi du taux d'emploi des personnes en situation de handicap à certains pays (France, Turquie, République

tchèque, Allemagne, Slovaquie, Ukraine, Espagne) où il est en mesure de suivre cet indicateur.

Le périmètre de reporting ne reflète donc pas les démarches volontaires conduites dans toutes les filiales pour intégrer des collaborateurs en situation de handicap. À titre d'exemple, aux Pays-Bas, une convention collective favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap a été signée.

France

En France, depuis plus de six ans, le Groupe favorise l'emploi direct de personnes en situation de handicap et le recours au secteur adapté. En 2013, 25 établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ont travaillé pour le Groupe.

(1) Rapport sur l'application de la directive 2006/54/CE du Parlement Européen et du Conseil du 5 Juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité hommes-femmes en matière d'emploi et de travail.

	2009	2010	2011	2012	2013
Taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France	3,69 %	4,35 %	5,18 %	6,40 %	5,65 % ^(a)

(a) Estimation 2013.

En France, cinq des sept sites industriels ont un taux d'emploi de personnes en situation de handicap de plus de 6 %. Conformément à la législation française qui impose un taux d'emploi de 6 % de personnes en situation de handicap via l'emploi direct ou la sous-traitance, le Groupe contribue à l'Agefiph⁽¹⁾ pour compenser le fait qu'il n'atteint pas encore ces 6 % sur deux de ses sites industriels, le site de recherche et développement et le siège.

Progrès 2013 et perspectives

■ En 2013, le Groupe a créé une plateforme qui rassemble toutes les formations en ligne

La plateforme BE-Learning permet aux collaborateurs de se former à distance et à tout moment. En parallèle des parcours de formation, les collaborateurs peuvent accéder de façon libre et autonome à plus de 50 ressources diverses (non comptabilisée

comme des formations) : vidéos, bibliothèque virtuelle, etc. La variété des thèmes couverts par les ressources – leadership, diversité, gestion des émotions, innovation, etc. – permet à chaque collaborateur de créer son propre programme individualisé, selon les thématiques qui l'intéressent et les compétences qu'il souhaite développer.

Depuis le lancement de la plateforme en avril 2013, plus de 430 heures de formation en ligne ont été réalisées.

Réservée en 2013 aux collaborateurs inscrits à un parcours de formation spécifique, la plateforme BE-Learning sera ouverte en 2014 aux 4 500 collaborateurs du Groupe équipés d'un ordinateur et d'une connexion internet.

■ En 2013, 67 % des collaborateurs du Groupe ont participé à au moins une formation au cours de l'année

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

(a) Le nombre de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année peut contenir des collaborateurs ayant déjà quitté le Groupe au 31/12/2013.

■ Le Groupe étendra progressivement l'outil Career Paths à de nouveaux métiers

En 2011, la première enquête d'opinion avait révélé que seuls 30 % des collaborateurs étaient satisfaits de leurs opportunités de carrière au sein du Groupe. Afin de répondre à leur demande de transparence, le Groupe met progressivement en place le « Career Paths », un outil informatif qui donne de la visibilité sur les passerelles possibles entre les postes d'une filière ainsi que sur des exemples de parcours au sein du Groupe. Cet outil, destiné aux managers, leur permet de comprendre la manière dont les carrières se construisent chez Bel. Ainsi, les collaborateurs, avec le soutien de leurs managers et responsables RH, disposent des clés pour gérer au mieux le développement de leur carrière. Après la mise en place en 2012 d'un pilote pour les équipes commerciales et marketing Bel France, le projet a été déployé à l'échelle de la fonction Supply Chain Groupe en fin d'année 2013. En 2014, il est prévu d'étendre Career Paths aux fonctions industrielles et marketing Groupe.

■ En octobre 2013, Bel Pologne a reçu la certification du « Management professionnel des ressources humaines »

Le ministère polonais du Travail et des Affaires sociales a décerné à Bel Pologne la certification du « Management professionnel des ressources humaines ». Ce prix spécial vise à récompenser la gestion des ressources humaines en entreprise et notamment la contribution au développement personnel des collaborateurs et la création d'opportunités.

■ À fin 2013, la population managers de grades 1 à 2 comptait 21 % de femmes

L'amélioration de l'accessibilité des femmes aux postes de grade élevé a été identifiée comme un axe de progrès.

Malgré sa volonté, le Groupe ne progresse pas en 2013 sur ce point. La baisse observée correspond à un départ en retraite et deux départs volontaires. L'objectif reste néanmoins d'atteindre 30 % de femmes pour les postes managers de grades 1 et 2 à horizon 2015.

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

	2012	2013	Objectif 2015
Part des managers femmes (grades 1 et 2)	24 %	21 %	30 %

Dix collaborateurs dont huit femmes ont participé en 2013 au séminaire de management EVE sur le thème du leadership féminin.

À la suite de cet événement, les participants ont travaillé ensemble pour identifier des pistes de progrès autour de trois axes clés :

- sensibiliser les collaborateurs : afin de compléter les ressources déjà disponibles (quatre sessions de 45 minutes sont dédiées à la diversité sur la plateforme d'e-learning), des bonnes pratiques internes et externes seront partagées et des actions de sensibilisation à la mixité seront mises en place, dans les bureaux et en usine ;
- identifier les freins majeurs à l'accessibilité des femmes à certains postes de grade élevé ;
- adapter les processus RH dès 2014 : comme par exemple s'assurer que des candidates sont systématiquement identifiées dans les plans de succession des collaborateurs.

■ À fin 2013, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France est de 5,65 %

Depuis la signature de la convention de partenariat avec l'Agefiph en 2011, le Groupe a mis en place en France de nombreuses actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Ainsi, un réseau de Relais handicap a été créé. Leur rôle est d'accompagner les personnes concernées et de sensibiliser les collaborateurs à la réalité du handicap. En témoignent les manifestations organisées au sein des usines et au siège du Groupe : des campagnes d'affichage, des ateliers de sensibilisation animés par les Relais handicap ou par des personnes en situation de handicap externes à l'entreprise, une exposition photo, une tombola en partenariat avec la Fédération handisport dans le cadre des jeux Paralympiques de Londres, des quizz et animations, etc.

Les actions de communication sont également orientées vers les candidats en situation de handicap : depuis novembre 2011, le

Groupe a participé à plus de dix forums emploi, handicapés ou jobdating suite auxquels deux personnes en situation de handicap ont été recrutées.

Le Groupe s'attache également à tisser un réseau de partenariats avec les acteurs locaux comme les Cap Emploi, avec lesquels il met en place l'action d'insertion « Un jour, un métier » qui consiste à présenter les métiers du Groupe à des personnes en situation de handicap qui sont en recherche d'emploi. Le Groupe collabore également avec les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Par exemple, en 2013, un service de cafétéria, de vente de fromages et de conciergerie a réouvert ses portes au siège : quatre personnes en situation de handicap y travaillent.

■ Autres pays

Pour la première fois en 2013, le Groupe a étendu le périmètre de reporting du taux d'emploi de personnes en situation de handicap à six autres pays que la France. À titre d'exemple, en Slovaquie, 20 personnes en situation de handicap travaillent dans le Département emballages de l'usine de Michalovce.

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap ^(a)

Ukraine	5,28 %
Turquie	2,72 %
Allemagne	2,50 %
République tchèque	2,10 %
Espagne	1,60 %
Slovaquie	1,35 %

(a) La définition du handicap varie en fonction des législations locales. Les taux sont calculés en équivalent temps plein.

2.7.7 Partager les succès

Le Groupe a la volonté de reconnaître et rétribuer ses collaborateurs pour la valeur qu'ils créent, d'une part en leur assurant une rémunération juste, équitable et transparente, et d'autre part en leur permettant de bénéficier d'un ensemble d'avantages sociaux (congés payés, couverture sociale, etc.) détaillés dans le chapitre « Être bien au travail ».

La politique salariale du Groupe est déterminée par la Direction des ressources humaines, avec l'appui du Comité des nominations et des rémunérations dépendant du Conseil d'administration.

Donner une meilleure visibilité sur l'équité du système de rétribution a été de nouveau identifié comme un point d'amélioration lors de l'enquête d'opinion internationale.

Référentiels et indicateurs de performance

Référentiels externes

- Enquêtes de marché menées par des cabinets externes

Indicateurs de performance⁽¹⁾

- Nombre de filiales dont la structure salariale est étayée par des enquêtes de marché
- % de collaborateurs concernés par un système de rémunération collectif basé sur la performance globale de la filiale ou de l'entreprise

■ Compétitivité externe

Pour attirer et retenir les talents, il est fondamental de s'aligner sur les conditions de rémunérations de ses différents marchés en veillant au positionnement compétitif des salaires et avantages sociaux proposés à ses collaborateurs. Le Groupe demande

Politique de rémunération

La politique de rémunération du Groupe Bel repose sur cinq principes :

- compétitivité externe (salaires fixes, variables et avantages sociaux) ;
- équité interne ;
- reconnaissance de la performance individuelle et collective ;
- transparence ;
- protection sociale (voir « Être bien au travail »).

donc à toutes ses filiales de plus de 15 managers de réaliser une enquête salariale au moins tous les deux ans afin de disposer des données médianes du marché par grade.

	2013	Objectif
Nombre de filiales du Groupe dont la structure salariale est étayée par des enquêtes de marché ^(a)	100 %	Rester à 100 %

(a) Périmètre : 23 filiales de plus de 15 managers.

■ Équité interne

Il s'agit d'assurer une cohérence au sein de l'Entreprise et de garantir la non-discrimination en matière de rémunération, notamment entre les femmes et les hommes (voir « Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes »).

La cohérence signifie aussi qu'à responsabilités comparables les salaires le sont aussi.

Les équipes des ressources humaines de toutes les entités ont la responsabilité de contrôler l'application de pratiques salariales non discriminantes.

■ Reconnaissance de la performance individuelle et collective

La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite. La rémunération variable des managers de grades 1 à 6 (soit 81 % des managers) représente de 8 % à 30 % de leur rémunération fixe.

Pour les non-managers, le Groupe s'efforce de pratiquer une politique salariale équitable comparable aux bons standards de la profession dans les pays où il opère. Par ailleurs, le Groupe pense que valoriser la performance collective renforce le sentiment d'appartenance et de fierté des équipes. Il souhaite que ses filiales adoptent progressivement des systèmes de rémunération prenant en compte leur performance globale ou celle du Groupe.

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

(1) Le Groupe considère que l'indicateur du salaire moyen par salarié n'est pas représentatif de sa politique salariale. En effet, ses fluctuations peuvent être le seul résultat d'une évolution géographique des effectifs.



Enfin, le Groupe encourage la mise en place d'actions spécifiques : prix, célébration, etc.

Par exemple, aux Pays-Bas, les collaborateurs peuvent nommer des équipes ayant réalisé un travail particulièrement remarquable. Des récompenses non financières comme la participation à une formation additionnelle sont ainsi attribuées pour valoriser le travail d'équipe.

De plus, la majorité des zones et métiers remet chaque année des prix pour valoriser les initiatives des équipes.

Progrès 2013 et perspectives

- **Le Groupe a mis en place un dispositif permettant aux collaborateurs de mieux comprendre les composantes de leur rémunération**

- **En 2014, le Groupe valorisera lors de la convention annuelle des top-managers les actions remarquables menées par les équipes**

La remise de prix internes « Bel Awards » aura lieu lors de la convention annuelle des top-managers du Groupe. Cette initiative, déjà menée en 2013, vise à valoriser et partager les actions remarquables qui contribuent au succès du Groupe. Tous les collaborateurs sont invités à concourir, seuls ou en équipe, dans les sept catégories proposées parmi lesquelles deux s'inscrivent dans la démarche RSE : « People First » et « Growth with Purpose ».

2.8 Note méthodologique

Choix des indicateurs

Les indicateurs de performance RSE ont été définis par les Leaders RSE métiers, 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 définis par le Groupe, par les managers en local et au niveau du Comité de direction du Groupe (sous la forme d'un tableau de bord). Ils permettent également de rendre compte de façon transparente de la performance RSE du Groupe, dans le présent Rapport ainsi que dans tous les différents supports de communication (document de référence, Rapport d'activité, sites internet du Groupe, brochures, etc.).

La démarche de reporting RSE 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). Elle contient des éléments d'information issus des lignes directrices GRI pour le reporting Développement durable (voir table de correspondance pages précédentes), et s'appuie également sur les dix principes du Pacte mondial des Nations unies. Enfin, les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

Protocole de reporting RSE

Le protocole de reporting RSE du Groupe Bel, disponible en français et en anglais, est le guide de référence pour tous les acteurs du reporting RSE au sein du Groupe. Il définit l'ensemble des indicateurs de performance RSE du Groupe et décrit les procédures à suivre pour leur collecte et reporting. Il est diffusé, connu et appliqué à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données. Il est révisé et validé chaque année pour prendre en compte les évolutions du Groupe. Le protocole est remis à tous les collaborateurs impliqués dans le reporting RSE.

Il sert aussi de référentiel 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 »). Ce document est mis à disposition des parties prenantes qui en font la demande, en vue de faciliter la lecture et la transparence des indicateurs de performance présentés.

Organisation du reporting

Les Directions RSE et financière Groupe sont en charge du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs. Elles sont garantes du respect du planning de reporting, et organisent en concertation avec les Directions métiers la communication externe des données en particulier dans le cadre du document de référence du Groupe Bel. Elles s'assurent de la cohérence globale du reporting et sont les interlocuteurs privilégiés des vérificateurs externes.

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

Consolidation et contrôle interne

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

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

Outils de reporting

En 2013, les données sont remontées et consolidées au travers de plusieurs systèmes de collecte, sous la responsabilité des Leaders RSE métiers qui les pilotent. Les indicateurs environnementaux des sites industriels et les indicateurs sociaux, qui constituent la majorité des indicateurs, sont remontés via un support Excel, lors de campagnes de reporting annuelles (mensuelles pour certains indicateurs). Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena) ou de logiciels dédiés (ex. : outil EcoVadis, Acciline, MySponsorTool).

Période de reporting

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013.

Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2013.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices.

Périmètre de reporting

Le périmètre du reporting RSE englobe l'ensemble des entités et filiales dont le Groupe Bel a le contrôle opérationnel au cours de l'année 2013, plus précisément les entités du Groupe qui sont consolidées dans le Rapport financier annuel.

Spécificités de périmètre pour le reporting 2013

Le reporting des certifications ISO 14 001 et OHSAS 18 001 concerne tous les sites industriels et de recherche du Groupe à l'exception de l'Iran, soit 27 sites. L'usine de Cléry-le-Petit et l'atelier de fabrication de Bar-le-Duc sont considérés comme un seul et même site.

Le reporting des certifications selon les standards GFSI concerne tous les sites industriels et de recherche du Groupe à l'exception de l'Iran. Cléry-le-Petit et l'atelier de fabrication de Bar-le-Duc sont comptabilisés comme deux sites distincts car ils disposent chacun de leur propre certification : ainsi le périmètre de reporting inclut 28 sites. Les sous-traitants fabriquant les produits portant les marques du Groupe sont également inclus dans ce périmètre.

Le reporting environnement concerne tous les sites industriels et de recherche du Groupe à l'exception de l'Iran, soit 27 sites, ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège du Groupe. Les consommations d'eau, d'énergie et la production de déchets des sites exclusivement tertiaires (bureaux) des filiales ne sont donc pas prises en compte – ces données sont considérées comme négligeables au regard des consommations et émissions totales du Groupe.

Les impacts directs des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercés à l'intérieur des sites sont comptabilisés par les sites. Les impacts des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercés à l'extérieur des sites ne sont pas comptabilisés par les sites.

Les activités de production sous-traitées ne sont pas comptabilisées.

Lorsque des sites sont exclus du périmètre en raison de données non disponibles, cela est mentionné dans le document. Les indicateurs relatifs aux volumes d'eau rejetés et aux rejets dans l'eau et aux déchets évacués mis en décharge sont publiés sur un périmètre restreint. L'indicateur relatif à la valorisation des coproduits exclut le site de Chorzele (Pologne).

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.

Pour les émissions de gaz à effet de serre liées à la flotte de véhicules propres du Groupe, la flotte inclut les véhicules en location de longue durée.

Le reporting des quantités de matériaux d'emballages utilisées est une estimation sur le périmètre Groupe des tonnages livrés en 2013, obtenue à partir des systèmes d'information Bel (SAP et Magdalena) et/ou de données fournisseurs et/ou dans certains cas d'estimations des poids unitaires. L'indicateur concerne les emballages utilisés entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2013. Tous les matériaux d'emballages consommés par le Groupe sont inclus dans l'indicateur sauf ceux des usines de Syrie, Iran, Turquie, Portugal et Ukraine. Les emballages consommés par les fabricants sous-traitants ne sont pas inclus dans l'indicateur. La fiabilisation du reporting emballages a permis de préciser les données 2012 a posteriori.

Le reporting social concerne toutes les filiales du Groupe Bel à l'exception du Vietnam (165 personnes) et de la Syrie (9 personnes), soit 31 filiales. Une personne présente en Argentine (filiale en cours de liquidation au 31 décembre 2013) est également comptabilisée dans les données sociales. L'année 2012 était pour le Groupe le premier reporting social publié sur un périmètre Groupe. L'exercice 2013 a permis d'améliorer significativement la fiabilité et la robustesse de ce reporting. Le Groupe a choisi de ne pas publier l'historique 2012, car la comparabilité des chiffres ne lui a pas semblé suffisante, de nombreuses évolutions étant explicables par la fiabilisation des données.

Concernant l'indicateur « nombre de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année », la donnée 2013 peut contenir des collaborateurs ayant déjà quitté le Groupe au 31 décembre 2013.

Le reporting des accidents du travail inclut tous les sites industriels et tertiaires du Groupe à l'exception du Vietnam (165 personnes) et de la Syrie (9 personnes) :

- TF Bel : cet indicateur, preuve de l'engagement du Groupe pour considérer l'intégralité de ses impacts, est cependant difficilement exhaustif. En effet, les données concernant les sociétés d'intérim et de sous-traitance peuvent être difficilement accessibles ;
- Taux de fréquence : la donnée publiée intègre les accidents reportés mensuellement par les contributeurs. Ces données ne sont pas mises à jour à la fin de l'année dans le but d'intégrer tous les accidents du travail même si ces derniers n'ont finalement pas été reconnus comme accidents du travail par l'assurance maladie locale.

2.9 Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Fromageries Bel SA désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité des demandes d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le rapport de gestion contenu dans le document de référence (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, conformément au référentiel utilisé par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé appelé « Note méthodologique » figure dans le rapport de gestion en dernière page de la partie intitulée « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » et qui est disponible sur demande auprès de la Direction RSE au Siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité des Commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 8 personnes entre novembre et février pour une durée d'environ 8 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 2.8 de la partie Responsabilité Sociétale de l'Entreprise du rapport de gestion.

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

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

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 d'entités et de 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 en moyenne 66 % des effectifs et entre 21 % et 100 % des informations quantitatives environnementales.

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

(1) Les informations sélectionnées comme les plus importantes sont :

Indicateurs quantitatifs :

- Effectifs totaux, par zone géographique et statut
- Répartition hommes/femmes des managers par grade
- Taux de fréquence des accidents « TF1 »
- Taux de fréquence des accidents « TF Bel »
- Taux de gravité des accidents
- Taux d'absentéisme maladie
- % de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année
- Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur
- Nombre d'embauches et nombre de licenciements
- Volumes de co-produits valorisés / volume de produits finis commercialisés (%)
- Consommation d'eau potable totale et par tonne produite
- Répartition de la consommation d'eau potable par zone avec pénurie de la ressource, stress sur la ressource, vulnérabilité de la ressource (audité au niveau du siège)
- Consommation d'électricité
- Consommation d'énergies renouvelables
- Émissions de GES scope 1 et 2 (auditées au niveau du siège)
- Qualité de l'eau épurée (demande chimique en oxygène (DCO) ; matière en suspension rejetée ; azote global rejeté et phosphore total rejeté)
- Production totale des déchets
- Part des déchets évacués en décharge (%)

Informations qualitatives présentes dans les paragraphes suivants :

- Certifications selon des standards internationaux
- Politique achats responsables
- Développer des emballages plus responsables
- Innover pour rendre les produits plus accessibles : Bel Access : incubateur de projets innovants à destinations des populations à faible pouvoir d'achat, et Sharing cities
- Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits
- Charte sociale et enquête d'opinion internationale.

(2) Pour les informations quantitatives environnementales, nos travaux ont porté sur les sites industriels suivants : Cléry-le-Petit (France), Lons-le-Saunier (France), Leitchfield (États-Unis), Michalovce (Slovaquie), Chorzele (Pologne), Le Caire (Égypte), Koléa (Algérie), Schoonrewoerd (Pays-Bas). Pour les informations quantitatives sociales et santé-sécurité, nos travaux ont porté sur les entités présentes dans les pays suivants : France, États-Unis, Slovaquie, Pologne, Égypte, Algérie, Pays-Bas.

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.

Réserve exprimée

Au cours de nos travaux, nous avons constaté qu'une part significative des filiales reportaient les jours d'arrêts liés aux accidents de travail sur la base des jours calendaires, et non pas des jours ouvrés tel que précisé par le Référentiel. Cela a entraîné une hétérogénéité dans les modalités de calcul du taux de gravité par entité, dont nous n'avons pas pu évaluer l'impact sur la donnée publiée par le Groupe.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, 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.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur le chapitre 2.7.6 qui précise que le nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation dans l'année, peut inclure des collaborateurs ayant déjà quitté le groupe au 31 décembre 2013, contrairement à ce qui est précisé dans le référentiel. Le ratio nombre moyen d'heures de formation par collaborateur peut donc inclure également des heures de formation de personnes ayant déjà quitté l'entreprise.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 2 avril 2014

Les Commissaires aux comptes,

Deloitte et Associés

Pierre-Marie Martin

Grant Thornton

Vincent Frambourt





3

Gouvernement d'entreprise

3.1	Principes de gouvernance	112	3.3	Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne	137
3.1.1	Adhésion au Code Middenext	112	3.3.1	Définitions et objectifs	137
3.1.2	Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale	112	3.3.2	Environnement de contrôle interne de la Société	137
3.1.3	Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale	126	3.3.3	Gestion des principaux risques	139
3.1.4	Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction	127	3.3.4	Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société	139
3.2	Rémunérations et avantages	131	3.3.5	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société	140
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	131	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	143
3.2.2	Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux	132	3.5	Opérations avec des apparentés	144
3.2.3	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité de direction	137	3.5.1	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	144
			3.5.2	Parties liées	146

Le Rapport du Président du Conseil d'administration est 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 3.2.1 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. Enfin le chapitre 5 indique les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique et les règles de participation aux Assemblées générales. 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 Middledenext

Depuis 2010, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middledenext (consultable sur le site www.middledenext.com). Le Conseil d'administration a considéré ce code adapté à la situation particulière de la Société dont l'actionnariat demeure familial depuis 1922, avec 71 % du capital et 72 % des droits de vote au 31 décembre 2013 détenus par les membres du groupe familial et par la société holding animatrice Unibel.

Conformément aux recommandations, le Conseil d'administration du 20 mars 2014, a revu les points de vigilance soulignés par

le Code Middledenext. Ces points de vigilance rappellent les questions principales que le Conseil « doit se poser pour assurer le bon fonctionnement de la gouvernance et sa qualité ». Ces points de vigilance portent sur le pouvoir exécutif (les dirigeants), le pouvoir de surveillance (les administrateurs) et le pouvoir souverain (les actionnaires).

La Société n'écarte pas de recommandations du Code Middledenext.

3.1.2 Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale

Composition du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

La durée des mandats des administrateurs a été fixée à 4 ans, renouvelable. Le règlement intérieur de la Société prévoit par ailleurs que chaque administrateur doit détenir, pendant toute la durée de ses fonctions, 20 actions au moins de la Société. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne pourra pas dépasser au 31 décembre de l'année, la moitié (arrondie au chiffre immédiatement supérieur), des administrateurs en fonction. 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 7 membres, dont une femme et deux administrateurs de nationalité étrangère. 4 administrateurs sont indépendants au sens des critères fixés par le Code Middledenext : Madame Fatine Layt, Messieurs James Lightburn, Luc Luyten, Michel Arnaud. Trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux : Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société holding animatrice Unibel. Monsieur Philippe Deloffre est censeur.

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 Messieurs Francis Le Cam et Bruno Schoch, Directeurs généraux délégués (Opérations du Groupe Bel d'une part et Affaires financières, juridiques et systèmes d'information d'autre part). Ils forment ainsi l'équipe dirigeante en charge du pilotage global du Groupe.

Conseil d'administration et Direction générale à la date du document de référence

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Début de mandat	Échéance du mandat	Comité d'audit	Comité des rémunérations et des nominations
Antoine Fiévet ^(b)	Administrateur Président-directeur général	25/04/2001 14/05/2009	AGOA* 2014 CA 2014		Membre
Michel Arnaud ^{(a)(e)}	Administrateur	26/08/2009	AGOA* 2014		
Fatine Layt ^(a)	Administrateur	10/05/2012	AGOA* 2016	Membre	
James Lightburn ^(a)	Administrateur	15/03/2007	AGOA* 2016	Membre	Membre
Luc Luyten ^{(a) (d)}	Administrateur	26/06/2002	AGOA* 2014		Président
Florian Sauvin ^(c)	Administrateur	26/08/2009	AGOA* 2014		
Unibel SA ^(f) représentée par Pascal Viénot	Administrateur	16/06/1972	AGOA* 2014	Président	
Philippe Deloffre	Censeur	10/05/2012	CA 2016		
Bruno Schoch	Directeur général délégué, non administrateur	17/12/2008	CA 2014		
Francis Le Cam	Directeur général délégué, non administrateur	18/06/2012	CA 2014		

* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(a) Administrateur indépendant.

(b) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de 4 ans.

(c) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de 1 an**.

(d) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de 1 an**.

(e) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de 3 ans**.

(f) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 pour une durée de 3 ans**.

** Sous condition suspensive de l'adoption à la prochaine Assemblée Générale Annuelle de la résolution à caractère extraordinaire relative à la modification de l'article 13 des statuts concernant la durée des mandats des administrateurs en vue de mettre en place l'échelonnement des mandats des membres du Conseil d'administration. En cas de rejet de cette résolution, les renouvellements des membres dont les mandats arrivent à échéance seront proposés pour une durée de 4 ans.

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

Tableau présentant les évolutions du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013

Nom	Information complémentaire	Fonctions exercées au sein de la Société	Date d'entrée	Date de sortie
Johnny Thijs	Nationalité belge	Administrateur	27/06/2001	16/05/2013
		Membre du Comité d'audit	12/11/2008	30/08/2012
		Membre du Comité des rémunérations et des nominations	30/08/2012	16/05/2013

Le mandat de Monsieur Johnny Thijs est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2013. Monsieur Johnny Thijs n'a pas été remplacé.

En mai 2014, les mandats de la société Unibel ainsi que de Messieurs Antoine Fiévet, Florian Sauvin, Luc Luyten et Michel Arnaud, soit de 5 administrateurs sur 7, viennent à échéance. Le Conseil d'administration du 20 mars 2014 a décidé de proposer à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 de renouveler leurs mandats, pour des durées échelonnées, pour permettre à l'avenir un renouvellement équilibré des mandats et donc de modifier l'article 13 des statuts en conséquence.

Ainsi, sous réserve de l'approbation de la modification des statuts, il est proposé de renouveler les mandats de Messieurs Florian Sauvin et Luc Luyten pour une durée d'un an, les mandats de Monsieur Michel Arnaud et de la société Unibel pour une durée de trois ans et le mandat d'Antoine Fiévet pour une durée de quatre ans.

En outre, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de proposer à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 les nominations de Madame Nathalie Roos et de Monsieur Thierry Billot aux fonctions d'administrateur pour une durée de quatre ans. Sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale de la nomination

de Madame Nathalie Roos, la part des femmes au sein du Conseil d'administration sera conforme à la loi du 27 janvier 2011. Les informations relatives à ces candidatures ainsi qu'à la modification statutaire proposée figurent au paragraphe 6.2 Exposé des motifs des résolutions proposées à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 et 6.3 Biographies et informations sur les candidats aux fonctions d'administrateur.

Enfin, conformément à la loi du 14 juin 2013, il sera également proposé à l'Assemblée générale mixte de la Société de modifier l'article 13 des statuts à l'effet de prévoir les modalités de nomination d'un administrateur représentant les salariés. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de proposer à l'Assemblée générale de prévoir la désignation de l'administrateur salarié par le Comité d'entreprise commun. Le projet de résolution soumis à l'Assemblée et l'exposé des motifs de cette résolution sont présentés au chapitre 6 « Assemblée générale mixte » du présent document de référence.

Indépendance des administrateurs

Lors de sa séance du 12 novembre 2013, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le Code Middenext. Quatre administrateurs, Madame Fatine Layt et Messieurs Michel Arnaud, James Lightburn et Luc Luyten, sont qualifiés d'indépendants au sens du Code Middenext. Trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux et ne sont pas indépendants au sens de ce code : Messieurs Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société holding animatrice Unibel.

Les administrateurs indépendants n'entretiennent pas de relation d'affaires avec la Société.

En outre, le Conseil d'administration du 20 mars 2014 a examiné et décidé de proposer à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014 les nominations de Madame Nathalie Roos et de Monsieur Thierry Billot aux fonctions d'administrateur notamment au regard de leur indépendance au sens du Code Middenext.

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

■ Recommandation Middenext (R8)

Au moins deux membres indépendants. Ce nombre pourra être ramené à un membre dans l'hypothèse où le Conseil est composé de cinq membres ou moins. Il pourra être augmenté dans les Conseils dont l'effectif est important.

Critères	Membres du CA						
	Antoine Fiévet	Florian Sauvin	UNIBEL*	Michel Arnaud	James Lightburn	Fatine Layt	Luc Luyten
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 :							
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	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
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	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
4 - Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
5 - Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des 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	non indépendant	indépendant	indépendant	indépendant	indépendant

* La société Unibel est représentée au Conseil d'administration par Monsieur Pascal Viénot.

Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux et leur expertise

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

Antoine Fiévet, né en 1964, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Maiesherbes — 75008 Paris

Administrateur et Président-Directeur général

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

Monsieur Antoine Fiévet a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 25 avril 2001, ratifiée par l'Assemblée générale du 25 avril 2001 puis nommé en qualité de Président-Directeur général par le Conseil d'administration du 14 mai 2009. Le mandat de Monsieur Antoine Fiévet arrive à expiration à l'Assemblée générale du 14 mai 2014.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

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

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

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

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

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

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Gérant de la SCI MORI
- Membre du Comité des rémunérations de Bonduelle SAS
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président-Directeur général de Bel Belgium SA
- Président du Conseil d'administration de SIEPF SA
- Président du Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc SA
- Président du Conseil d'administration de Bel Karper
- Président du Conseil de surveillance de Bel Stry Gesko AS
- Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie SpA
- Président du Conseil de surveillance de Bel Vietnam Co. Ltd

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'administration de SOFICO
- Membre du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Administrateur de CIANAS
- Président du Conseil d'administration de Bel Italia SpA
- 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.

Fatine Layt, née en 1967, de nationalité française

Adresse professionnelle : Oddo Corporate Finance — 12 boulevard de la Madeleine — 75009 Paris

Administrateur

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

Madame Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'Administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2016.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Madame Fatine Layt a débuté sa carrière dans le groupe Euris à sa création en 1989 : elle y a pratiqué le private equity puis le management, en tant que Président-Directeur général ou administrateurs de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, 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. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaire spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanéa, cédée en octobre 2008 à Oddo & Cie, banque d'investissement et de gestion de capitaux, dont elle est actuellement membre du Comité exécutif et Président de Oddo Corporate Finance. Elle est diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférence à Sciences Politique Paris en finance et gestion financière.

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Fromageries Bel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Président et associé gérant d'Oddo Corporate Finance
- Membre du Comité exécutif d'Oddo et Cie SCA
- Administrateur de la Fondation Renault
- Administrateur de Mobiliz SA
- Président du Cercle des Partenaires des Bouffes du Nord
- Administrateur de la société Imérys (*société cotée*)
- Membre du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France
- Gérant d'Intermezzo SARL
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Emprunt

Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

- Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président d'A & A Associés SAS et de Partanea SAS

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Florian Sauvin, né en 1979, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

Administrateur

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

Monsieur Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009, décision ratifiée par l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2010. Le mandat de Monsieur Florian Sauvin arrive à expiration à l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra le 14 mai 2014.

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 est responsable de la division Bel Access, incubateur de la Société ayant vocation à rechercher et promouvoir de nouveaux modèles économiques, visant notamment à développer une approche durable envers les marchés de consommation à bas revenus qui tiendrait compte à la fois de l'impact social et des facteurs de viabilité économique. Il est également membre du Directoire d'Unibel depuis août 2009.

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

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine) et Marion Roidor (sœur).

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel
- Administrateur de Fromageries Bel
- Administrateur – Trésorier de la Fondation d'entreprise Bel
- Administrateur de SICOPA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Directeur général de CGFF
- Administrateur de CIANAS
- 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.

James Lightburn, né en 1943, de nationalité américaine

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

Administrateur

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

Monsieur James Lightburn a été coopté par le Conseil d'administration du 15 mars 2007 en remplacement de François Bel. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 30 avril 2007. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant en 2016.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

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

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

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

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Administrateur d'Epicture SA

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur et membre du Comité d'audit de The China Fund, Inc

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance de Sofisport SA

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Luc Luyten, né en 1945, de nationalité belge

Adresse professionnelle : Camelialaan, 7A — 2970's Gravenwezel — Belgique

Administrateur

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

Monsieur Luc Luyten a été nommé administrateur par l'Assemblée générale du 26 juin 2002. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2008. Le mandat de Monsieur Luc Luyten arrive à expiration à l'Assemblée générale du 14 mai 2014.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Luc Luyten a une expérience significative dans la fonction des ressources humaines et la gestion des entreprises. Il a occupé les fonctions de Directeur des ressources humaines au sein de GTE-Atea SA (aujourd'hui Siemens), d'UCB groupe puis de 2002 à 2007 (date à laquelle il a pris sa retraite) de bpost où il était également responsable des fonctions Organisation, Direction juridique, Communication interne, Prévention, 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. Il est également diplômé en sciences du Management des Ressources Humaines des Universités de Norwalk et d'Harvard (États-Unis).

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Fromageries Bel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

Néant

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur délégué de Human Invest
- Administrateur et Président du Comité des nominations et rémunérations de Sd-Worx
- Administrateur d'Ahlers SA
- Administrateur de Xerius Group
- Administrateurs d'Evens Foundation
- Consul Honoraire du Burundi
- Président du Comité d'audit de l'Université d'Anvers
- Président du fonds de pauvreté de la fondation Roi Baudoin
- Membre de la Commission du Gouvernement flamand

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité exécutif et Exécutif Vice-président de la Poste SA
- Président de la Fédération Belge des Directeurs du personnel
- Administrateur de l'European Association for Personnel Management

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Pascal Viénot, né en 1948, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

Représentant permanent de la Société UNIBEL

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

Monsieur Pascal Viénot a été nommé représentant permanent d'Unibel depuis le Conseil d'administration du 10 mai 2012. Le mandat d'administrateur d'Unibel a été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 et arrive à expiration à l'Assemblée générale du 14 mai 2014.

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 et Directeur scientifique des programmes de gouvernances d'HEC depuis 2003 et rapporteur de commission ETI au sein de l'Institut Français des Administrateurs. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés à la gouvernance et à la stratégie des entreprises familiales. De 1979 à 2003, il a occupé successivement des fonctions de Directeur du Développement, de Directeur financier et de Direction générale. 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 de Feremba. En 1999, il est nommé Directeur Finance Groupe GAN. Il est diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) et de l'Université de Columbia.

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Fromageries Bel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

- Associé Gérant de la société Associés en Gouvernance
- Président de Ketch Conseil
- Membre du Conseil de Surveillance de FM Holding
- Administrateur de Necotrans
- Administrateur du Centre Hospitalier de Bligny
- Rapporteur de la Commission des ETI « Entreprises de Taille Intermédiaire » à l'IFA « Institut Français des Administrateurs »
- Membre du Conseil scientifique de FBN France

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Stroc Industrie (Maroc)

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Michel Arnaud, né en 1946, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

Administrateur

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

Monsieur Michel Arnaud a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale en date du 12 mai 2010. Le mandat de Monsieur Michel Arnaud arrive à expiration à l'Assemblée générale du 14 mai 2014.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Michel Arnaud a rejoint en 1974 le Groupe Bel au sein duquel il a occupé successivement les fonctions de responsable de Recherches, de Directeur de la division Bel Industries, de Directeur Industriel et Ingénierie de la division 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 est Docteur en Biochimie Macromoléculaire et diplômé de l'Institut Français de Gestion.

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur de Fromageries Bel

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

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance d'Unibel

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Philippe Deloffre, né en 1920, de nationalité française

Adresse professionnelle : Unibel — 16 boulevard Maeshherbes — 75008 Paris

Censeur

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

Monsieur Philippe Deloffre a été nommé représentant permanent d'Unibel, administrateur, pour la période du 27 juin 2001 au 10 mai 2012. Par décision du Conseil d'administration du 10 mai 2012, il a été désigné en qualité de censeur pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant en 2016.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

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

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

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

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France

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

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

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

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

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Bruno Schoch, né en 1965, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

Directeur général délégué, non administrateur

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

Monsieur Bruno Schoch a été nommé par le Conseil d'administration du 17 décembre 2008 puis renouvelé par le Conseil d'administration du 14 mai 2009.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

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

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel (*société cotée*)
- Directeur général délégué, non administrateur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromageries Picon
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de SAFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Représentant permanent de SOPAIC au Conseil d'administration d'ATAD

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

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

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Bel Polska zoo
- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Directoire de Bel Syry Cesko as
- Administrateur et Président de Bel Brands USA
- Administrateur de Bel Belgium SA
- Administrateur de Bel UK Ltd
- 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 Rouzaneh Dairy Products Company (ex Bel Sahar)
- Administrateur de Bel Karper
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel Espana SL

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil de surveillance de Jaromericka
- Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko as
- Administrateur de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer BV
- Administrateur de SICOPA

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Francis Le Cam, né en 1948, de nationalité française

Adresse professionnelle : Fromageries Bel — 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris

Directeur général délégué, non administrateur

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

Monsieur Francis Le Cam a été nommé Directeur général délégué par le Conseil d'administration du 18 juin 2012.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Francis Le Cam a rejoint le Groupe Bel en 1995. Il a exercé les fonctions de Directeur général de Bel France, puis de Vice-président en charge de la zone Europe de l'Ouest. Avant son entrée dans le Groupe Bel, il a acquis une expérience significative des produits de grande consommation, plus particulièrement dans les domaines du marketing, du commercial et de la Direction générale, au sein d'entreprises d'envergure mondiale (Procter & Gamble, Danone et Sara Lee). Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Directeur général délégué, non administrateur de Fromageries Bel
- Co-gérant de FBPF

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- | | |
|--|--|
| ● Administrateur de Bel Belgium SA | ● Président du Conseil d'administration de Bel Suisse SA |
| ● Président du Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel Espana SL | ● Administrateur de Bel Nordic AB |
| ● Président du Conseil d'administration de Fromageries Bel Hellas SA | ● Président du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko AS |
| ● Administrateur de Bel Italia SpA | ● Membre du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine PJSC |
| ● Administrateur de Fromageries Bel Portugal SA | ● Administrateur de Quesos Bel Mexico |
| ● Administrateur de Bel UK Ltd | ● Administrateur de Bel Brands USA, INC |

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Grupo Fromageries Bel Espana SL
- Président du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Président du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer BV

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Administrateur dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2013**Johnny Thijs**, né en 1952, de nationalité belge

Adresse professionnelle : bposte – Centre Monnaie – 1000 Bruxelles – Belgique

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

Monsieur Johnny Thijs a exercé les fonctions d'administrateur au sein du Conseil d'administration de Fromageries Bel pour la période du 27 juin 2001 au 16 mai 2013.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Monsieur Johnny Thijs a acquis une expérience significative au sein d'entreprises d'envergure internationale, dans lesquelles il a occupé des postes de Direction générale et de Présidence. Il a été nommé Chief Executive Officer (Directeur général) d'Interbrew pour l'Europe, l'Asie-Pacifique et l'Afrique en 1995 et de Ter Beke en 2000. Depuis 2002, il est Chief Executive Officer de bpost (précédemment dénommée La Poste SA). À ce titre, il a mené d'importantes restructurations dans ces entreprises afin d'en restaurer la rentabilité et d'en assurer la gestion. Il a pu en outre acquérir une solide expérience en risk management et en corporate governance. Il est diplômé de l'Economische Hogeschool Limburg (Ingénieur commercial) et de la Columbia University (marketing international).

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

Néant

Mandats et fonctions actuels exercés

- Administrateur délégué de bposte SA
- Administrateur de De Weide Blik
- Administrateur de Max Green SA
- Administrateur de Spadel SA (*société cotée*)

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur et membre du Comité des nominations et des rémunérations de Fromageries Bel
- Administrateur de Quick SA (*société cotée*)
- Membre du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Administrateur de Carrefour Belgique SA
- Administrateur de Guylian SA

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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ». 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'établissement du présent document, il n'existe pas de conflit potentiel d'intérêts entre les devoirs de Madame Fatine Layt et de Messieurs James Lightburn, Michel Arnaud et Luc Luyten, administrateurs non membres du Groupe familial Fiévet-Bel, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. Messieurs Antoine Fiévet,

administrateur et Président-Directeur général, et Florian Sauvin, administrateur, sont également membres du Directoire d'Unibel, actionnaire détenant plus des 2/3 du capital et des droits de vote de la Société et participent au pacte d'actionnaires d'Unibel qui lie les membres du Groupe familial Fiévet-Bel. Les informations concernant le capital de la Société figurent au chapitre 5 du présent document de référence.

Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société ne prévoient aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration. Les dispositions légales s'appliquent.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel le Président-Directeur général ou 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 « Capital et actionnariat ».

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

3.1.4.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

■ Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président, Monsieur Antoine Fiévet, est également Directeur général. Le Conseil d'administration a en effet décidé, lors de sa séance du 14 mai 2009, la réunion des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, le cumul de ces fonctions lui étant apparu adapté au mode d'organisation et de fonctionnement de l'Entreprise et de nature à favoriser et rendre plus efficace la prise de décision et de responsabilité. Lors de sa séance du 20 mars 2014, dans le cadre de l'évaluation de ses travaux, le Conseil d'administration a réexaminé la question de l'équilibre des pouvoirs au sein des organes de gouvernance.

Monsieur Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009. Il est assisté dans ses fonctions par Monsieur Bruno Schoch, Directeur général délégué, depuis le 17 décembre 2008, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information et par Monsieur Francis Le Cam, Directeur général délégué en charge des opérations du Groupe Bel depuis le 18 juin 2012.

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.

Le mandat de Monsieur Antoine Fiévet venant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2014, ses mandats de Président et de Directeur général expireront également. Le Conseil d'administration se réunira immédiatement après l'Assemblée générale pour statuer sur la nomination des organes de direction. Le Comité des nominations réuni le 19 mars 2014 a recommandé au Conseil d'administration le renouvellement des mandats d'administrateur de Président et de Directeur général de Monsieur Antoine Fiévet.

■ 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 aux 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 ses Directeurs généraux délégués. 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.

Il peut être consulté au siège de la Société.

■ Limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués 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 susceptible 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 dix (10) millions d'euros ;
- les opérations affectant les marques d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros, ainsi que les accords avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœur du Groupe ;
- les opérations de nature immobilières excédant le seuil de cinq (5) millions d'euros.

■ Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2013 et depuis le début de l'année 2014

Au cours de l'année 2013, le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois avec un taux de participation des administrateurs de 97,2 % de ses membres.

En 2013, 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 2012, les chiffres d'affaires du quatrième trimestre 2012 et des premier et troisième trimestres 2013 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 ainsi qu'au suivi de l'exécution du projet de

construction de l'usine de Brookings aux États-Unis. Le Conseil d'administration a poursuivi la politique de diversification des financements du Groupe entamée en 2012 par la mise en place d'un programme d'émissions de billets de trésorerie d'un montant maximal de 500 millions d'euros et par l'émission de deux tranches d'emprunt obligataires pour un montant total de 160 millions euros. Il a ainsi approuvé lors de sa séance du 3 juin 2013 l'émission d'emprunts dit « *Schuldschein* » pour des montants respectifs de 140 millions d'euros et de 110 millions de dollars US. Par décision du 13 février 2014, il a également pérennisé ces financements via l'extension de sa ligne de crédit syndiqué de 520 millions d'euros pour porter sa maturité de 2016 à 2019, avec la possibilité de porter cette maturité à 2020 voire 2021. Les informations relatives à ces émissions figurent au chapitre 4, à la note 31 de l'annexe aux comptes annuels et à la note 4.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au plan de la gouvernance, le Conseil d'administration a examiné lors de sa séance du 21 mars 2013 l'opportunité de procéder au remplacement de Monsieur Johnny Thijs, administrateur qui n'a pas sollicité son renouvellement, et proposé de ne pas le remplacer dans la mesure où une réflexion sur l'entrée de nouveaux membres était en cours. À la suite de l'échéance du mandat de Monsieur Johnny Thijs, le Conseil d'administration a nommé Monsieur James Lightburn comme membre du Comité des nominations et des rémunérations le 3 juin 2013.

En outre, le Conseil s'est prononcé sur l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères du Code Middenext. Il a également examiné les modalités de la mise en œuvre des obligations issues de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, notamment de la nomination d'un administrateur représentant les salariés. Les informations relatives à la nomination d'un administrateur représentant les salariés figurent au chapitre 6 du document de référence.

À la suite de l'autoévaluation de la performance du Conseil, menée en décembre 2011, les administrateurs avaient identifié des axes d'amélioration et avaient constaté en novembre 2012 et mars 2013 que ces axes d'amélioration avaient été dûment pris en compte. Le Conseil d'administration du 12 novembre 2013 a souhaité procéder à une nouvelle autoévaluation sur la base d'un questionnaire remis aux administrateurs.

Le Conseil d'administration du 20 mars 2014 a examiné les résultats de ces questionnaires. Les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement du Conseil, de sa transparence et de la qualité des échanges. Certains points d'amélioration ont été soulevés, les administrateurs souhaitent notamment recevoir une information plus ciblée sur certains pays, et une revue régulière des investissements passés.

À la date du présent document de référence, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois depuis le début de l'année 2014. Le Conseil d'administration s'est principalement penché sur les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice 2013, sur l'opportunité de prévoir un renouvellement échelonné des mandats venant à échéance, sur la nomination de Madame Nathalie Roos et de Monsieur Thierry Billot aux fonctions d'administrateur et sur la convocation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires.

3.1.4.2 Composition, fonctionnement et activités des Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place, lors de sa séance du 27 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 2013, le Comité s'est réuni 4 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.

En 2012, la composition du Comité d'audit a évolué : Monsieur Pascal Viénot, représentant permanent d'Unibel, a été désigné Président du Comité en remplacement de Monsieur Philippe Deloffre, devenu censeur, et Madame Fatine Layt a remplacé Monsieur Johnny Thijs. À la date de dépôt du présent document de référence, le Comité d'audit compte trois membres : Monsieur Pascal Viénot (Président), Monsieur James Lightburn et Madame Fatine Layt, ces deux derniers membres étant indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance MiddleNext auquel la Société se réfère. Monsieur Pascal Viénot et Madame Fatine Layt présentent des compétences particulières en matière financière. (Pour plus d'information voir paragraphe 3.1.2). 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 et la Directrice de l'audit interne. Les membres du Comité s'entretiennent avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.

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

Missions

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

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe Bel ;
- examine le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- le Comité d'audit s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices.
- le Comité d'audit 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 2013

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2013 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 de leurs conclusions. Les membres du Comité se sont entretenus, au cours de la réunion du 20 mars 2013, 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 de 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 Comité a approuvé le plan d'audit interne du Groupe prévu pour 2014 ;
- le suivi de la gestion des risques : dans le cadre des missions confiées au Comité d'audit en matière de suivi de la gestion de risques ;
- le Comité est tenu informé de la mise en place de nouvelles procédures de contrôle interne et de la mise à jour des procédures.

■ Comité des nominations et des rémunérations

Sur recommandation du Comité, statuant en sa forme de Comité des nominations, le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a adopté une Charte définissant ses règles de composition, de compétence et de fonctionnement. Jusqu'alors, le Comité des nominations et des rémunérations était régi par le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins 4 fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration. En 2013, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni 4 fois avec un taux de présence de 90,9 %.

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 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.

Par décision du Conseil d'administration du 3 juin 2013, Monsieur James Lightburn a été nommé membre du Comité des nominations et des rémunérations. À la date du présent document de référence, le Comité des nominations et des rémunérations compte trois membres : Messieurs Luc Luyten, Président du Comité et James Lightburn, qualifiés d'indépendants au sens du Code Middlednext et Monsieur Antoine Fiévet.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est adjoint, depuis juin 2009, les compétences d'un expert extérieur spécialiste des systèmes de rémunération. L'apport de ses compétences techniques contribue à la qualité des travaux de ce Comité et à une bonne représentation des intérêts en présence.

Missions

En tant que Comité des nominations, le Comité a pour missions principales de formuler des propositions et des recommandations sur la sélection des administrateurs et leur renouvellement, le mode d'exercice de la Direction générale, la nomination ou la cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués, la mise en place de plans de successions, le fonctionnement du Conseil et son évaluation périodique. Il formule également un avis sur la nomination des membres du Comité de direction. Dans sa forme de Comité des rémunérations, le Comité émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe des jetons de présence, l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants sociaux en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital, la détermination des objectifs de performance entrant dans la détermination de la rémunération variable. Il se prononce sur la politique de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et la politique générale en matière de plan d'actionnariat du personnel. Enfin, il conseille la Direction générale sur la cohérence générale de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants et des membres du Comité de direction. Il est tenu informé de la politique de rémunérations de l'ensemble du personnel de la Société.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2013

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 recommandé le renouvellement des mandats de Messieurs Antoine Fiévet, Florian Sauvin, Luc Luyten et Michel Arnaud et de la société Unibel ;
- le processus de sélection et de nomination des administrateurs dont notamment la mise en œuvre des dispositions de la loi du 27 janvier 2011 portant sur la représentation équilibrée entre femmes et hommes au sein des Conseils d'administration. Il a recommandé la nomination de Madame Nathalie Roos et de Monsieur Thierry Billot aux fonctions d'administrateur à l'Assemblée générale annuelle convoquée le 14 mai 2014 ;

- les propositions de modifications statutaires visant à assurer un renouvellement équilibré des mandats des administrateurs et à permettre la nomination d'un administrateur représentant les salariés (voir chapitre 6 Assemblée générale mixte) ;
- la proposition de rémunération du Directeur général délégué en charge des opérations ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération du Directeur général délégué en charge des opérations, des membres du Comité de direction et des cadres dirigeants, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la nomination de Monsieur James Lightburn comme membre du Comité des nominations et des rémunérations ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs ;
- l'évaluation de la performance du Conseil d'administration, tant au plan de son organisation que de son fonctionnement.

3.2 Rémunérations et avantages

3.2.1 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Les mandataires sociaux dirigeants sont Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général, Messieurs Bruno Schoch et Francis Le Cam, Directeurs généraux délégués. Messieurs Antoine Fiévet et Bruno Schoch sont également, respectivement, Président et membre du Directoire d'Unibel, holding animatrice du Groupe. Depuis mi-2010, Messieurs Antoine Fiévet et Bruno Schoch ne perçoivent pas de rémunération au titre de leurs fonctions respectives de Président-Directeur général et Directeur général délégué de Fromageries Bel, car ils sont rémunérés par Unibel. Monsieur Francis Le Cam n'exerce aucun mandat chez Unibel et est rémunéré au titre de ses fonctions de Directeur général délégué par Fromageries Bel.

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration déterminant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux dirigeants sont les suivants :

- une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois ;
- une rémunération variable annuelle fixée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et pondérée par le taux d'atteinte d'objectifs chiffrés de performance fondés à part égales sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel sur chiffre d'affaires et le free cash flow sur chiffre d'affaires. Les résultats sont chiffrés sur les deux derniers exercices pour le Directeur général, pour le seul dernier exercice pour les Directeurs généraux délégués. Le bonus est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement constatée.
- une rémunération variable pluriannuelle, pour les seuls Directeurs généraux délégués, basée sur l'attribution d'unité de performance soumise à des conditions de performance. 615 unités de performance leur ont été attribués en 2013 ; si les conditions de performance, fondées sur des critères d'Ebitda (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) et de ROCE (*Return On Capital Employed*),

sont atteintes et en proportion de cette atteinte, et selon la valorisation de l'unité de performance, la moitié des unités de performance sera versée sous forme de prime après deux ans, augmenté d'une prime de 65 000 euros ; la deuxième moitié des actions de performance sera versée après quatre ans de façon à représenter net de retenues sociales et fiscales le même avantage que la cession d'un nombre identique d'actions.

- des véhicules de fonction et pour Monsieur Bruno Schoch, une assurance chômage dirigeant souscrite auprès de GSC.

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Comité des nominations et des rémunérations aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs chiffrés et les réalisations ne sont pas publiés pour raison de confidentialité.

L'Assemblée générale annuelle du 14 mai 2009 a fixé à 300 000 euros le montant global maximum des jetons de présence pouvant être alloués aux administrateurs. Cette enveloppe n'a pas été modifiée depuis. Les jetons de présence comportent une partie fixe et une partie variable allouée en fonction de la présence effective. Le Conseil d'administration du 10 novembre 2011 a décidé de porter, à compter de l'exercice 2012, la part fixe annuelle des jetons de présence à 10 000 euros, au lieu de 9 000 euros antérieurement, et de maintenir la part variable à 2 000 euros par séance du Conseil. La rémunération relative aux Comités du Conseil est demeurée inchangée : la présidence des Comités perçoit 5 000 euros par séance et les membres des Comités reçoivent 2 700 euros par séance. Le montant des jetons de présence payés au cours de l'exercice 2013 aux administrateurs est présenté au tableau 3 du paragraphe 3.2.2 du présent document de référence. Monsieur Antoine Fiévet et Monsieur Florian Savin ne perçoivent pas de jetons de présence au titre de leur mandat d'administrateur 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 2013, à l'exception des voitures de fonction accordées à Messieurs Antoine Fievet et Florian Sauvin au titre leur fonction au sein d'Unibel.

Les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas attribuer des actions gratuites. Monsieur Francis Le Cam a été bénéficiaire d'actions gratuites, antérieurement à sa nomination, en sa qualité

de salarié. Il est devenu Directeur général délégué le 18 juin 2012 postérieurement aux attributions.

Aucun prêt ou garantie n'a été accordé par la Société à ses mandataires sociaux.

Les opérations des dirigeants relevant de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société sont résumées au chapitre 5 du présent document de référence.

3.2.2 Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

Le montant global brut des rémunérations et avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux et aux membres du Conseil d'administration s'établit comme suit :

Tableau 1 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2013	Exercice 2012
M. Antoine Fiévet, Président-Directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 161 219 €	998 886 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	Néant	Néant
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	1 161 219 €	998 886 €
M. Bruno Schoch, Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	534 665 €	647 561 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	228 431 €	(inclus ci-dessus)
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	763 096 €	647 561 €
M. Francis Le Cam, Directeur général délégué^(a) en charges des opérations		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	552 901 €	625 500 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 2)	228 431 €	(inclus ci-dessus)
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	61 283 €
TOTAL	781 332 €	686 783 €

(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. Les rémunérations données ici pour 2012 le sont pour l'année civile complète, et non depuis sa nomination.

Monsieur Antoine Fiévet est administrateur de Fromageries Bel depuis avril 2001 et Président-Directeur général depuis le 14 mai 2009. Il est rémunéré par Unibel, holding animatrice du Groupe, dont il est le Président du Directoire depuis août 2005.

Monsieur Francis Le Cam est Directeur général délégué depuis le 18 juin 2012. Il est rémunéré par Fromageries Bel, dont il était dirigeant salarié avant cette date.

Monsieur Bruno Schoch est Directeur général délégué depuis le 17 décembre 2008. Il est rémunéré par Unibel, holding animatrice du Groupe, dont il est membre du Directoire depuis août 2005.

Tableau 2 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

M. Antoine Fiévet, Président-Directeur général	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	558 253 €	558 253 €	538 665 €	538 665 €
Rémunération variable annuelle ^(a)	492 845 €	178 031 €	347 000 €	397 487 €
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ^(b)	105 800 €	50 400 €	108 900 €	159 300 €
Avantage en nature ^(c)	4 321 €	4 321 €	4 321 €	4 321 €
TOTAL	1 161 219 €	791 005 €	998 886 €	1 099 773 €

(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'animation des instances de gouvernance de Fromageries Bel.

(c) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

M. Bruno Schoch, Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	332 447 €	332 447 €	326 417 €	326 417 €
Rémunération variable ^(a)	188 019 €	150 151 €	306 700 €	121 982 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	228 431 €	-	(inclus ci-dessus)	-
Avantage en nature ^(c)	14 199 €	14 199 €	14 444 €	14 444 €
TOTAL	763 096 €	496 797 €	647 561 €	462 843 €

(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 2013 et 2014, payables en août 2015 et en août 2017, ainsi qu'une prime de 65 000 € sous 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 et des systèmes d'information	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe brute	350 409 €	397 200 €	350 409 €	350 409 €
Rémunération variable ^(a)	198 262 €	171 943 €	270 861 €	108 176 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	228 431 €	-	(inclus ci-dessus)	-
Rémunération exceptionnelle ^(c)	-	83 533 €	-	-
Avantage en nature ^(d)	4 230 €	4 230 €	4 230 €	4 230 €
TOTAL	781 332 €	656 906 €	625 500 €	462 815 €

* 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. Les rémunérations données ici pour 2012 le sont pour l'année civile complète, et non depuis sa nomination.

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA du dernier exercice, le RO/CA et le free cash-flow sur CA.

(b) Unités de performances liées à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur le ROCE et l'EBITDA de 2013 et 2014, payables en août 2015 et en août 2017, ainsi qu'une prime fixe de 65 000 €.

(c) Dont reliquat de congés payés antérieurs.

(d) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

Les objectifs à atteindre sont préétablis précisément et les niveaux de réalisation aussi, mais ces données ne sont pas publiées pour raisons de confidentialité.

La rémunération du Directeur général délégué, en charge des opérations, est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Ce dernier tient compte, pour établir sa recommandation, des données de marché et de la politique de la Société pour rémunérer ses cadres de direction.

Tableau 3 Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2013	Montants versés au cours de l'exercice 2012
M. Michel Arnaud		
Jetons de présence	29 000 €	11 000 €
Autres rémunérations (Unibel)	24 000 €	9 000 €
Unibel		
Jetons de présence	29 000 €	11 000 €
Mme Fatine Layt		
Jetons de présence	40 500 €	11 000 €
autres rémunérations (prestations à Unibel)	27 000 €	-
M. James Ligthburn		
Jetons de présence	50 600 €	18 400 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	27 000 €	9 000 €
M. Luc Luyten		
Jetons de présence	64 000 €	33 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel via Human Invest)	20 700 €	15 000 €
M. Florian Sauvin		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel)	95 430 €	103 781 €
M. Johnny Thijs		
Jetons de présence	24 100 €	14 400 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel via BVBA J Thijs)	6 000 €	15 000 €
M. Pascal Viénot		
Jetons de présence	10 000 €	
M. Philippe Deloffre		
Jetons de présence de censeur	29 000 €	14 000 €
Autres rémunérations (Unibel)	70 537 €	70 537 €

Les jetons de présence relatifs au 2^e semestre 2012 ont été versés début 2013 et figurent dans ce tableau qui comporte donc trois semestres de jetons.

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
Aucun mandataire social n'ayant été attributaire d'actions gratuites au titre du plan 2013, ce tableau est sans objet.					

Tableau 7 Actions de performance transférées à chaque mandataire social

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions transférées pendant l'exercice	Conditions d'attribution
M. Francis Le Cam	n° 4 Bel — mars 2010	300	Réalisation à 75 % des conditions de performance collective
M. Francis Le Cam	n° 5 Bel — mai 2011	268	Réalisation à 75 % des conditions de performance collective
M. Bruno Schoch	n° 4 Bel — mars 2010	300	Réalisation à 75 % des conditions de performance collective

Les actions attribuées gratuitement sont conservées au nominatif.

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	2	3	4	5	6	7
Date de l'Assemblée générale	30/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	12/05/2011	10/05/2012	10/05/2012
Date du Conseil d'administration	13/08/2008	26/08/2009	24/03/2010	12/05/2011	10/05/2012	29/08/2013
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	10 620	11 515	12 010	7 243	7 234	5 130
<i>dont</i>						
M. Antoine Fiévet	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	néant
M. Francis Le Cam	420	420	400	307	307	néant
M. Bruno Schoch	420	420	400	Néant	Néant	néant
Date d'acquisition des actions	13/05/2011	26/08/2012	24/03/2013	12/05/2013	10/05/2014	30/08/2015
Date de fin de période de conservation	13/05/2013	26/08/2014	24/03/2015	12/05/2015	10/05/2016	30/08/2017
Annulation (taux de performance ou départs)	716	3 441	3 432	1 961	677	100
Nombre total d'actions transférées ou à transférer	9 904	8 074	8 578	5 282	6 557	5 030

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 est Directeur général délégué depuis juin 2012 et n'a été attributaire d'actions gratuites qu'avant sa nomination.

M. Bruno Schoch est Directeur général délégué depuis décembre 2008 ; il est membre du Directoire d'Unibel depuis août 2005.

Aucune attribution n'a été faite aux mandataires sociaux au titre du plan 2013.

Les conditions de performance sont explicitées plus loin au paragraphe 5.2.3.

Tableau 11 Mandat social — Contrat de travail

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions.		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Antoine Fiévet, Président-Directeur général		x		x		x		x
M. Francis Le Cam, Directeur général délégué	x voir infra			x		x voir infra		x voir infra
M. Bruno Schoch, Directeur général délégué	x voir infra			x		x voir infra		x voir infra

Lors de sa nomination en qualité de Directeur général délégué de Fromageries Bel, Monsieur Francis Le Cam était salarié de cette société depuis de nombreuses années. À la prise d'effet de son mandat social, son contrat de travail a été suspendu et il serait réactivé si ce mandat prenait fin. Avant sa nomination en qualité de membre du Directoire, Monsieur Bruno Schoch était Directeur financier salarié d'Unibel. Lors de sa nomination comme membre du Directoire, aucune disposition spécifique n'a été arrêtée et ce

contrat de travail est de droit suspendu pendant la durée de son mandat social. Au cas où leurs mandats sociaux prendraient fin, les contrats de travail seraient réactivés et Messieurs Francis Le Cam et/ou Bruno Schoch auraient 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.

3.2.3 Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité de direction

Les mandataires sociaux et les membres du Comité de direction relèvent des mêmes régimes de retraite et prévoyance que les cadres supérieurs du Groupe. Sauf 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 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés qui figure infra au paragraphe 4.5.1.

3.3 Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques et le contrôle interne⁽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

3.3.2.1 Acteurs et structures

■ Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement,

soit par l'intermédiaire de ses Comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

(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 générale

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-Directeur général, du Directeur général délégué en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information et du Directeur général délégué en charge des opérations. Réunis en comité exécutif (COMEX), le Président-Directeur général et les deux Directeurs généraux délégués s'appuient sur un Comité de direction, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

■ Les Directions zones et Directions métiers

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Les dirigeants, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, marketing, achats, supply chain, ventes, recherche et développement, réglementation produits, développement, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que les Directions administration et finance, systèmes d'information, les Directions ressources humaines et l'organisation (DRH Groupe, DRH zones), la Direction communication, la Direction juridique, la Direction RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), viennent renforcer au niveau du Groupe cette organisation.

■ La Direction des risques

La Direction des risques est rattachée au Directeur général délégué, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information. Cette direction vise à développer une stratégie et un dispositif de maîtrise des risques en identifiant les risques, et en les traitant. Elle élabore et met à jour régulièrement une cartographie des risques. Elle anime et pilote, par ailleurs, le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens.

■ Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée au Département du contrôle financier Groupe s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique déployé en 2013. L'outil GRC (Governance, Risk and Compliance) de SAP est utilisé pour s'assurer que toute modification des accès ne crée pas de nouveaux risques non contrôlés en termes de ségrégation des fonctions.

■ La Direction de l'audit interne

L'objectif des services de l'audit interne est d'apporter de la valeur ajoutée en fournissant une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise :

- des risques liés à :
 - l'efficacité et l'efficience des opérations,
 - la sauvegarde des actifs,
 - la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles,
 - la conformité aux lois, règlements et contrats.
- des contrôles et des opérations ;
- du processus de gouvernance.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à la Direction générale et au Comité d'audit une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

La Direction de l'audit interne procède à l'évaluation des processus, de management des risques et de contrôle, tels qu'ils sont définis au sein du Groupe Bel. Par ses propositions, elle contribue à améliorer la sécurité et à optimiser les performances globales de l'organisation.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Président-Directeur général. Elle a une relation continue et étroite 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 problèmes significatifs constatés touchant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise de l'organisation et de ses filiales ou portant sur les améliorations potentielles de ces processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne s'étend à l'ensemble de l'organisation, et de ses filiales, sur le territoire français ainsi qu'à l'étranger. Elle intervient dans tous les domaines ou processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

3.3.3.2 Structure opérationnelle de l'Entreprise

Pour être en mesure d'apporter une réponse pertinente aux besoins des consommateurs, le Groupe a mis en place en 2011 une structure opérationnelle qui repose sur une organisation géographique articulée autour de cinq zones, réaménagée début 2013 : Europe de l'Ouest (comprenant la France), Europe du Nord et de l'Est, Amériques, Asie-Pacifique, Proche et Moyen-Orient et Grande Afrique.

■ Limitations et délégations de pouvoirs

Dans son règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général et des Directeurs généraux délégués (pour davantage d'informations se référer au paragraphe 3.1.4 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.

■ Politique en matière de ressources humaines

La mission assignée à la Direction des ressources humaines est de soutenir et de contribuer au développement du Groupe Bel en amenant les collaborateurs à leur meilleur niveau d'exigence et de performance. Certains axes de progrès ont été identifiés et sont détaillés dans la démarche RSE du Groupe (voir paragraphe 2.7 « Employeur engagé » du présent document de référence).

3.3.3 Gestion des principaux risques

La Société évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels elle est confrontée, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires. La gestion des risques liés à la qualité des produits et à la sécurité alimentaire est l'un des fondements de la culture du Groupe Bel. Cette priorité est associée à la maîtrise du processus industriel et de son impact sur l'environnement. De même, la maîtrise des risques juridiques et le respect de ses engagements vis-à-vis de ses partenaires sont des composantes du dispositif de contrôle interne appliqué au sein du Groupe Bel.

La Direction des risques, grâce au dispositif de gestion des risques, s'assure que ces derniers sont correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la société. Elle contribue également à la pérennité de l'Entreprise par la maîtrise et la réduction de l'exposition des actifs matériels et immatériels. Cette direction a engagé des plans d'actions visant à traiter les risques identifiés comme prioritaires.

Les risques inhérents aux activités du Groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

3.3.4 Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 1.6 Facteurs de risques et politique d'assurance et le paragraphe 2.5.1 « Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits ».

Elle a une mission d'alerte du Président-Directeur général et de son Comité de direction lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activités.

3.3.4.1 Qualité, sécurité alimentaire et réglementation produit

La Direction qualité et réglementation Groupe (DQRG), structure rattachée à la Direction industrielle et technique Groupe, est chargée 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 prend en compte dans ses missions les objectifs RSE définis par le Groupe, en particulier le pilier « produits et communication responsables ».

■ Sécurité alimentaire et réglementation produit

En termes de sécurité alimentaire et de réglementation produit, la DQRG est chargée à travers le réseau Réglementation constitué du niveau corporate/zones 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 ;
- 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 de professionnels 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, de nutrition 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, etc.) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ;
- de la mise en œuvre des politiques de Food Défense intégrant des processus de :
 - prévention des risques d'intrusion,
 - risques 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, Hygiène, Sécurité et Environnement

La DQRG est 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/zones et sites industriels :

- définir la politique qualité du Groupe et assurer sa mise en œuvre après validation ;
- définir les règles et *best-practices* ainsi que les réglementations qualité à appliquer, et en assurer la 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, à travers par exemple la recherche permanente des outils et méthodes les plus performants ;
- former et accompagner les équipes et les sites. Disposer des supports de formations adaptés y compris des outils statistiques et de résolution de problèmes.

3.3.4.2 Certification et systèmes de management

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification de ses structures et sites industriels.

À ce titre, certaines certifications orientées sécurité alimentaire ou qualité sont pilotées directement par la DQRG (ISO 9000, BRC, IFS, FSCC22000).

Les autres certifications (Environnement : ISO 14001, Sécurité : OHSAS 18001, etc.) sont pilotées par d'autres organisations du Groupe (voir pour plus de détails, les référentiels internes présentés au chapitre 2 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Pour autant, la DQRG est responsable de :

- la cohérence des systèmes les uns par rapport aux autres : à ce titre, en lien avec les structures qualité des zones, elle s'assure de la mise en œuvre de systèmes de management cohérents au niveau des sites et des pays, prenant en compte les outils de Lean Manufacturing ;
- la sélection et de l'animation de l'organisme certificateur intervenant sur l'ensemble du Groupe et pour les certifications citées. Elle tient à jour pour le compte du Groupe la situation des certifications obtenues par toutes les entités ;
- la mise en œuvre d'un système documentaire cohérent, utilisant un outil informatique unique.

Concernant la gestion de crise, la DQRG est membre de l'organisation en charge du processus global Groupe de gestion de crises et animée par le Département Risk Management. Au sein de ce processus global, la DQRG est expert métier pour « sécurité alimentaire et Qualité ». À ce titre, elle est responsable de la diffusion et de la mise en œuvre des outils et supports Crise de son domaine d'expertise.

3.3.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société

3.3.5.1 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 autre, la stratégie financière du Groupe Bel.

Elle est en charge de développer les outils de pilotage et de contrôle des activités opérationnelles (processus budgétaire, ré estimés, reportings mensuels, etc.).

■ Direction administrative et financière corporate

Les fonctions suivantes sont rattachées à la Direction administrative et financière Corporate :

- Direction du contrôle financier ;
- Direction de la fiscalité ;
- Direction de la trésorerie et des assurances ;
- Direction du contrôle de gestion industriel.

Direction du contrôle financier

La Direction du contrôle financier est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au Comité de direction les indicateurs de performances de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe Bel et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents ré-estimés réalisés dans l'année.

Il a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sous 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 ré-estimés.

■ 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 2013, seules 5 filiales consolidées n'utilisaient pas la solution PACE, représentant 5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

■ Direction juridique et immobilier

Cette direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel. Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes directions de zones et des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.

■ Direction des risques

Cette direction s'assure, grâce au dispositif de gestion des risques, que ces derniers sont correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité de la Société.

3.3.5.2 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

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013.

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 2 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte et 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 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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

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 cession de parts sociales avec la société Unibel

Le Conseil d'administration du 3 juin 2013 a autorisé la conclusion d'un contrat de cession de parts sociales portant sur l'acquisition de la totalité des parts sociales de la société LVQR Diffusion auprès de la société Unibel pour un prix égal à la valeur nominale des parts sociales de la société soit 49 995 euros.

Le contrat de cession de parts sociales a été conclu en date du 24 juillet 2013 pour un prix de vente de 49 995 euros.

Les personnes intéressées sont Monsieur Pascal Vienot administrateur de Fromageries Bel SA représentant la société Unibel et membre du Conseil de Surveillance d'Unibel, Monsieur Antoine Fiévet, Président Directeur Général de Fromageries Bel SA et Président du Directoire d'Unibel, et Monsieur Florian Sauvin, administrateur de Fromageries Bel SA et Membre du Directoire d'Unibel.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre la société et la société Unibel. L'objet de cette convention était l'octroi par la société Unibel d'une avance de trésorerie mettant à la disposition de la société un montant maximum de 15 000 000 euros entièrement utilisée au 31 décembre 2007.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le conseil en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par Unibel à Fromageries Bel.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1^{er} juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Enfin 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 montant des intérêts comptabilisés en charges financières au titre de l'exercice 2013 s'est élevé à 467 215,25 euros et le montant de l'avance de trésorerie s'élevait à 41 839 566,05 euros.

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 2013 à 5 881 794,30 euros HT.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 2 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte et 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 9 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence.

Toutes les transactions inter-compagnies étant éliminées, les relations avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, ainsi que les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc).



Informations financières et comptables

4

4.1 Informations financières historiques	148	4.6 Vérification des informations financières annuelles	235
4.2 Informations financières pro forma	148	4.6.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques	235
4.3 Examen de la situation financière et du résultat	148	4.6.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	235
4.3.1 Situation financière	148	4.6.3 Informations financières non contenues dans les états financiers	235
4.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel	149	4.7 Date des dernières informations financières	236
4.3.3 Événements ayant influencé les opérations de la Société	149	4.8 Informations financières intermédiaires et autres	236
4.4 Trésorerie et capitaux	150	4.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles	236
4.4.1 Informations sur les capitaux de la Société	150	4.8.2 Informations financières intermédiaires	236
4.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe	150	4.9 Politique de distribution de dividendes	236
4.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement	151	4.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage	237
4.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	151	4.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	237
4.4.5 Sources de financement attendues	151		
4.5 États financiers	152		
4.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2013	152		
4.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2013	200		
4.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	233		

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 2012 établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standard) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013 sous le numéro D.13-0294 en pages 148 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 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 2011 qui figurent dans le document de référence de la Société enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2012 sous le numéro D.12-0279 en pages 106 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013 sous le numéro D.13-0294 en pages 198 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2012 sous le numéro D.12-0279 en pages 149 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

Le Groupe a profité de sa solide santé financière pour poursuivre en 2013, après les émissions obligataires de 2012, la diversification et la désintermédiation de ses financements tout en rallongeant la maturité de sa dette.

Il a ainsi procédé à une opération de financement sur le marché du « Schuldschein » auprès de grands institutionnels européens et internationaux. Cette opération comporte plusieurs tranches :

- 140 millions d'euros : 3 ans, 5 ans, 7 ans et 10 ans, soit à taux variable, soit à taux fixe ;
- 110 millions de dollars : 3 ans et 5 ans, soit à taux variable, soit à taux fixe.

Le produit de l'émission sera utilisé pour couvrir les besoins généraux du Groupe et accompagner sa croissance.

Le Groupe a également procédé fin 2013 au remboursement anticipé du placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014.

Le Groupe rappelle que l'année 2012 a été marquée par l'émission d'un programme de billets de trésorerie – dont l'encours est de 100 millions d'euros au 31 décembre 2013, et par l'émission d'un emprunt obligataire de 160 millions d'euros. Le prospectus de cette opération a reçu le 18 décembre 2012, le visa n° 12-613 de l'Autorité des marchés financiers.

Cette émission, qui améliore la maturité des financements du Groupe, comporte deux tranches :

- obligations 2018, d'un montant de 20 millions d'euros, de maturité 6 ans avec un coupon de 2,75 % ;

- obligations 2019, d'un montant de 140 millions d'euros, de maturité 7 ans avec un coupon de 3,00 %.

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

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Capitaux propres totaux	1 212	1 150	1 044
Dette financière nette	54	64	194
Dette financière nette/Capitaux propres totaux	0,04	0,06	0,19

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

Par zone géographique, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012		Variations	
	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel
Europe de l'Ouest	1 073	120	1 057	119	1,6 %	1,3 %
Europe du Nord et de l'Est	597	13	555	14	7,6 %	- 8,7 %
Amériques, Asie-Pacifique	417	36	419	44	- 0,3 %	- 19,0 %
Grande Afrique	272	30	261	25	4,1 %	18,6 %
Proche et Moyen Orient	361	35	357	9	0,9 %	286,2 %
TOTAL GROUPE	2 720	234	2 649	211	2,7 %	10,9 %

En 2013, le Groupe a poursuivi sa croissance en matière de volumes et de chiffre d'affaires, grâce à la force de ses marques cœur et à l'efficacité des politiques commerciales menées de manière ciblée dans toutes les zones.

Aucun effet de périmètre n'est intervenu sur la période. Hors effets de change, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 5,3 %, toutes les zones réalisant une croissance organique positive sur l'année.

Le résultat opérationnel, à 234 millions d'euros, s'inscrit en hausse de 10,9 %, essentiellement grâce à la réduction des charges non courantes. Celles-ci s'élèvent à 6,4 millions d'euros en 2013, contre 26,6 millions d'euros en 2012. Pour mémoire, le Groupe avait été conduit à déprécier des actifs au sein de la zone Proche et Moyen Orient en 2012, du fait de la faible visibilité rencontrée sur certains marchés.

4.3.3 Événements ayant influencé les opérations de la Société

L'exercice 2013 a été principalement marqué par la forte hausse du prix du lait et des matières premières laitières depuis le début du second semestre, ainsi que par un environnement économique européen morose.

Les ajustements tarifaires mis en œuvre et toutes les mesures engagées afin d'améliorer l'efficacité des opérations n'ont pas suffi à couvrir totalement les effets négatifs de cette hausse. Le résultat opérationnel du second semestre, à 100 millions d'euros, s'inscrit par conséquent en retrait marqué par rapport à celui du premier semestre de 134 millions d'euros.

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)	2013	2012	2011
Marge Brute d'autofinancement	314 134	299 780	248 857
Impôts sur le résultat payés	(72 055)	(39 133)	(47 087)
Variation du BFR d'exploitation	(7 892)	11 562	(19 798)
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	234 187	272 209	181 972
Flux liés à l'Exploitation	234 187	272 209	181 972
Flux liés à l'Investissement	145 092	(79 094)	(72 923)
Flux liés au Financement	31 898	110 168	(112 124)
VARIATION DE TRÉSORERIE	57 197	303 283	(3 075)
Trésorerie nette Ouverture	435 841	132 422	133 668
Trésorerie nette Clôture	485 486	435 841	132 422
Variation cours des devises	7 552	(136)	(1 829)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	57 197	303 283	(3 075)
Endettement financier brut	541 460	500 807	326 917
Concours bancaires courants	4 725	6 418	8 837
Trésorerie et équivalents	(490 212)	(442 295)	(141 408)
Autres actifs financiers	(1 568)	(768)	(80)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	54 405	64 162	194 266

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a poursuivi ses investissements dans la nouvelle unité de production de Brookings aux Etats-Unis. Grâce à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement et à une activité opérationnelle satisfaisante, il a maintenu une situation financière nette proche de celle de 2012.

Au 31 décembre 2013, le montant des options de vente des minoritaires comptabilisé dans la dette financière nette du Groupe s'élève à un million d'euros. Ces options de vente concernent la filiale ukrainienne et ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres. L'option de vente des actionnaires minoritaires de la filiale iranienne a été levée au premier trimestre de 2013 pour 1,3 million d'euros.

4.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux notes 4.17 et 4.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2013, 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.

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 2013

4.5.1.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2013

Compte de résultat			
<i>(en milliers d'euros)</i>			
	Notes	2013	2012
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	2 720 043	2 648 706
Coût des produits et services vendus		(1 897 793)	(1 829 892)
MARGE BRUTE		822 250	818 814
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(383 707)	(388 831)
Frais de recherche et développement	3.2	(16 611)	(16 818)
Frais généraux et administratifs	3.2	(181 771)	(175 663)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	640	464
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS COURANTES		240 801	237 966
Autres charges et produits non courants	3.3	(6 427)	(26 579)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		234 374	211 387
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	2 421	2 266
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(19 591)	(17 413)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(17 170)	(15 147)
Autres produits et charges financiers	3.4	2 262	(3 279)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		219 466	192 961
Charge d'impôt	3.5	(88 134)	(62 882)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		131 332	130 079
Intérêts minoritaires		(5 547)	(1 654)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		125 785	128 425
Résultat net par action	3.6	18,44	18,79
Résultat net dilué par action	3.6	18,44	18,73

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État du résultat global*(en milliers d'euros)*

	2013	2012
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	131 332	130 079
Autres éléments du résultat global		
Éléments non recyclables		
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	(24 599)	
Effet d'impôt	7 140	
Éléments recyclables		
Actifs financiers disponibles à la vente		
Pertes et gains latents	31 676	19 931
Effet d'impôt	(10 902)	(6 863)
Différence de Conversion	(30 731)	(10 492)
Couverture des flux de trésorerie		
Montants comptabilisés en capitaux propres	8 765	31 593
Effet d'impôt	(3 652)	(11 423)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES	(22 303)	22 746
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE	109 029	152 825
<i>Part du Groupe</i>	<i>103 626</i>	<i>150 727</i>
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>5 403</i>	<i>2 098</i>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

Actif <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/13	31/12/12
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition	4.1	381 174	385 496
Autres immobilisations incorporelles	4.2	287 976	295 952
Immobilisations corporelles	4.3	588 370	523 756
Actifs disponibles à la vente	4.5	105 056	73 433
Autres actifs financiers	4.5	1 130	1 564
Prêts & avances	4.5	10 021	9 661
Clients & autres créances	4.5	9	135
Actifs d'impôts différés	4.9	10 445	11 071
Actifs non courants destinés à être cédés	4.6		
TOTAL		1 384 181	1 301 068
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.7	259 074	236 800
Clients et autres créances	4.8	468 037	447 796
Autres actifs financiers	4.4	21 446	8 208
Prêts & avances	4.4	520	511
Actifs d'impôts courants	4.10	20 461	9 944
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.17	490 212	442 295
TOTAL		1 259 750	1 145 554
TOTAL DE L'ACTIF		2 643 931	2 446 622

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Capitaux propres et passif <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/13	31/12/12
Capital		10 308	10 308
Primes		21 967	21 967
Réserves		1 173 909	1 118 078
Actions propres		(8 460)	(11 447)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 197 724	1 138 906
INTÉRÊTS MINORITAIRES		14 113	10 671
CAPITAUX PROPRES		1 211 837	1 149 577
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.13	7 190	7 667
Avantages du personnel	4.14	70 639	44 603
Passifs d'impôts différés	4.9	178 076	173 874
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.17	478	736
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.17	390 669	362 395
Autres passifs	4.15	36 975	39 156
TOTAL		684 027	628 431
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.13	18 900	20 993
Avantages du personnel	4.14	2 245	1 913
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.17	462	460
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.17	149 851	137 216
Autres passifs financiers	4.12	312	953
Fournisseurs et autres dettes	4.16	516 123	471 732
Passifs d'impôts exigibles	4.10	55 449	28 929
Concours bancaires et autres emprunts	4.17	4 725	6 418
TOTAL		748 067	668 614
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		2 643 931	2 446 622

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Écarts de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts mineurs	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Situation au 1^{er} janvier 2012	6 843 430	10 308	21 967	(16 951)	(6 182)	9 6103	923 240	1 028 485	15 681	1 044 166
Affectation du résultat de la période antérieure						(96 103)	96 103			
Dividendes versés							(34 219)	(34 219)	(9 059)	(43 278)
Résultat de la période						128 425		128 425	1 654	130 079
Autres éléments du résultat global				(10 937)			33 238	22 301	445	22 746
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							(825)	(825)	1 950	1 125
Rachat d'actions propres	(38 403)				(7 063)			(7 063)		(7 063)
Actions propres distribuées	8 074				1 802			1 802		1 802
Situation au 31 décembre 2012	6 813 101	10 308	21 967	(27 888)	(11 443)	128 425	1 017 537	1 138 906	10 671	1 149 577
Affectation du résultat de la période antérieure						(128 425)	128 425			
Dividendes versés							(42 669)	(42 669)	(5 341)	(48 010)
Résultat de la période						125 785		125 785	5 547	131 332
Autres éléments du résultat global				(30 639)			8 480	(22 159)	(144)	(22 303)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							(5 126)	(5 126)	3 380	(1 746)
Rachat d'actions propres										
Actions propres distribuées	13 860				2 987			2 987		2 987
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013	6 826 961	10 308	21 967	(58 527)	(8 456)	125 785	1 106 647	1 197 724	14 113	1 211 837

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	5.1		
Résultat avant impôts		219 466	192 962
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		78 237	92 838
Plus ou moins values de cession		1 668	1 274
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		18 208	15 793
Autres éléments non monétaires du résultat		(3 445)	(3 087)
Marge brute d'autofinancement		314 134	299 780
Variation des stocks, créances et dettes courants		(6 713)	2 379
Variation des créances et dettes non courantes		(1 179)	9 183
Impôts sur le résultat payés		(72 055)	(39 133)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	234 187	272 209
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	5.2		
Acquisitions d'activités		(9)	(285)
Cessions d'activités			(20)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(149 245)	(81 494)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 489	505
Subventions d'investissement encaissées		1 133	1 125
Acquisitions d'actifs financiers		(3 477)	(3 974)
Cessions d'actifs financiers		3 688	3 721
Intérêts reçus			54
Dividendes reçus		1 329	1 274
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(145 092)	(79 094)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	5.3		
Dividendes versés		(52 260)	(41 136)
Intérêts payés		(19 618)	(17 067)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(26)	
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		(411)	(586)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		14 144	(2 311)
Achats/cessions d'actions propres			(7 063)
Émissions d'emprunts et dettes financières		229 924	273 971
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(203 651)	(95 640)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	(31 898)	110 168
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1) + (2) + (3)	57 197	303 283
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		435 841	132 422
Incidence des variations des cours des devises		(7 552)	136
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE	4.17	485 486	435 841
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.17	338 484	387 683
Disponibilités	4.17	151 727	54 576
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.17	(4 725)	(6 418)
TOTAL		485 486	435 841

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Sommaire des notes annexes aux comptes consolidés

Note 1 • Principes, règles et méthodes comptables	159
Note 2 • Événements significatifs de l'exercice	165
Note 3 • Compte de résultat	166
Note 4 • Bilan	169
Note 5 • Flux de trésorerie	194
Note 6 • Engagements financiers	195
Note 7 • Litiges	196
Note 8 • Information sectorielle	196
Note 9 • Parties liées	197
Note 10 • Événement postérieur à la clôture	197
Note 11 • Périmètre de consolidation	198

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

31 décembre 2013

NOTE 1 • Principes, règles et méthodes comptables

1.1 Présentation des états financiers consolidés

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés de Fromageries Bel de l'exercice 2013 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 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 20 mars 2014.

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).

Les normes, amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2013 n'entraînent pas de changement sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013, à l'exception des amendements des deux normes suivantes :

- **les amendements de la norme IAS 19** relative aux engagements en matière d'avantages au personnel prévoient la reconnaissance immédiate des écarts actuariels en capitaux propres ainsi que le calcul des rendements d'actifs financiers selon le taux d'actualisation utilisé pour valoriser l'engagement et non selon le taux de rendement attendu. Le Groupe appliquait jusqu'au 31 décembre 2012 la méthode de reconnaissance partielle des écarts actuariels en compte de résultat selon l'approche du « corridor ». En raison des amendements d'IAS 19, le Groupe a enregistré en 2013 de manière rétrospective, une provision complémentaire de 29,6 millions d'euros, soit un montant net d'impôts différés de 21,5 millions d'euros (voir note 4.14). Les variations de capitaux propres en résultant ont été comptabilisées rétrospectivement en résultat global ;
- **l'amendement de la norme IAS1** prévoit une présentation distincte des gains et pertes enregistrés en capitaux propres, selon qu'ils sont ou non recyclables en compte de résultat dans le futur. Le Groupe a appliqué cette présentation sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013 et leurs comparatifs au 31 décembre 2012.

La norme IFRS 13, qui définit les règles de détermination de la juste valeur et les informations méthodologiques à fournir en annexe lorsque la juste valeur est utilisée, n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation. Aucun impact significatif au titre de ces évolutions réglementaires sur les comptes consolidés du Groupe n'est à

prévoir, en particulier au titre de l'application au 1^{er} janvier 2014 des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12.

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés et de manière uniforme par les entités du Groupe.

1.2 Options retenues pour l'établissement des états financiers consolidés lors de la transition aux normes comptables internationales

Conformément aux dispositions prévues par IFRS 1, le Groupe avait choisi de retenir pour l'établissement du bilan d'ouverture 2004 et la préparation des premiers comptes IFRS, les exemptions au principe général d'application rétrospective des IFRS suivantes :

- **regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi d'utiliser l'exemption relative au non retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition (1^{er} janvier 2004). En conséquence, la norme sur les regroupements d'entreprises n'a été appliquée que pour les acquisitions postérieures au 1^{er} janvier 2004. En pratique, cela a signifié qu'aucun retraitement rétrospectif des écarts d'acquisitions au 1^{er} janvier 2004 n'a été effectué ;
- **engagements de retraite et avantages assimilés** : les écarts actuariels non amortis au 1^{er} janvier 2004 relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages assimilés ont été intégralement comptabilisés dans les provisions pour retraites avec en contrepartie une réduction des capitaux propres ;
- **écarts de conversion** : le Groupe a réintégré les réserves de conversion cumulées antérieures au 1^{er} janvier 2004 dans les réserves consolidées. Par conséquent, les différences de conversion accumulées dans les réserves au 1^{er} janvier 2004 ont été ramenées à zéro ;
- **immobilisations corporelles** : le Groupe a choisi de ne pas réévaluer à leur juste valeur les immobilisations corporelles dans le bilan d'ouverture, mais d'appliquer la méthode du coût historique amorti ;
- **écarts d'acquisition** : les écarts d'acquisition non amortis relatifs à des filiales hors zone euro et libellés en euros à la date d'acquisition n'ont pas été convertis dans la monnaie de la filiale au 1^{er} janvier 2004.

Les impacts des normes IFRS sur les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2004 et sur le résultat 2004 ont été publiés dans le cadre de l'information financière préliminaire IFRS 2004, incluse dans le document de référence enregistré par l'AMF le 7 décembre 2005 sous le numéro R05-140.

1.3 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.

1.4 Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.5 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 2013 est présentée en note 11.

1.6 Évolution du périmètre de consolidation

Aucune acquisition ni cession n'a été réalisée au cours de l'exercice 2013.

Le 20 mars 2013, SICOPA a exercé son option de rachat de 30 % de titres détenus par Sahar Dairy dans Bel Sahar, pour un montant de 1,1 million d'euros. La filiale iranienne est donc désormais détenue à 100 % par le Groupe. À cette occasion, sa dénomination sociale change pour Bel-Rouzaneh Dairy Products Company.

La société Queijo Bel Brasil, créée en 2012, est consolidée pour la première fois en 2013.

1.7 Autres règles et principes comptables significatifs

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les Capitaux Propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une

transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables, après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément aux normes IFRS 3 et IAS 36, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs (Voir également la note « Dépréciation d'actifs »).

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écarts d'acquisition ».

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets acquis ;
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur ;
- les logiciels informatiques.

Les brevets acquis et les logiciels informatiques figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée d'utilité. Les logiciels sont amortis sur une durée de un à huit ans.

Les marques ne sont pas amorties et sont soumises à des tests de dépréciation annuels (Voir également la note « Dépréciation d'actifs »).

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1^{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 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 3 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 3 catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique :

- les passifs financiers détenus à des fins de transactions qui sont destinés à être rachetés à court terme. C'est le cas des instruments dérivés autres que les instruments de couvertures. Ils sont évalués à la juste valeur par le résultat ;
- les passifs financiers évalués au coût amorti. Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières et des dettes commerciales ;
- les passifs financiers évalués à la juste valeur. Ce sont les instruments dérivés de couverture.

Trésorerie nette

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

Actions propres

Les actions Fromageries Bel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

Avantages du personnel

L'évaluation des principaux engagements de retraite a été faite par des actuaires externes.

Les engagements à prestations définies du Groupe en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière sont déterminés en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite et par des provisions inscrites au bilan.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité, puis font l'objet d'une actualisation et sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs des régimes, ainsi que majorés/minorés des écarts actuariels et des coûts des services passés non reconnus.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

La révision de la norme IAS 19 en 2011, a été appliquée par le Groupe au 1^{er} janvier 2013. La principale modification de la norme concerne la méthode comptable appliquée à l'enregistrement des écarts actuariels et des effets liés aux impacts sur le coût des services passés pour les régimes d'avantages au personnel à prestations définies. Les effets liés aux impacts sur le coût des services passés sont dorénavant enregistrés intégralement dans la charge lors de l'année de survenance. Les écarts actuariels sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global ».

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont maintenant calculés sur la base du taux d'actualisation plutôt que du taux de retour sur investissement qui tenait compte de la stratégie d'investissement des fonds de couverture. De plus, les frais liés à la gestion administrative des fonds sont également enregistrés en charge.

Ces changements ont eu les effets suivants sur les provisions pour avantages du personnel :

(en milliers d'euros)	Publié	Effet IAS 19R	Retraité
Au 1^{er} janvier 2012	43 620	15 035	58 655
Impact IAS 19R		14 539	14 539
Écarts de conversion	24		24
Dotations/reprises	2 872		2 872
Au 31 décembre 2012	46 516	29 574	76 090

Paievements en actions

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Fromageries Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Provisions

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application d'IAS 32 – Instruments financiers – Informations à fournir et présentation, les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

Le Groupe comptabilise en capitaux propres l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, Fromageries Bel 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.

Résultat net par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net de l'exercice (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions de la société mère détenues par les sociétés du Groupe (actions d'autocontrôle).

Le résultat net dilué par action est calculé en prenant en compte les effets de tous les instruments en circulation potentiellement dilutifs, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions d'autocontrôle. Le résultat net est corrigé afin de tenir compte de l'effet net d'impôt de l'exercice des instruments dilutifs.

NOTE 2 • Événements significatifs de l'exercice

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 720	2 649	2,7 %
Résultat opérationnel	234	211	10,9 %
Résultat net part du Groupe	126	128	- 2,1 %

En 2013, le Groupe a poursuivi sa croissance en matière de volumes et de chiffre d'affaires, grâce à la force de ses marques cœur et à l'efficacité des politiques commerciales menées de manière ciblée dans toutes les zones.

Aucun effet de périmètre n'est intervenu sur la période. Hors effets de change, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 5,3 %, toutes les zones réalisant une croissance organique positive sur l'année.

Le résultat opérationnel, à 234 millions d'euros, s'inscrit en hausse de 10,9 %, essentiellement grâce à la réduction des charges non courantes. Celles-ci s'élèvent à 6,4 millions d'euros en 2013, contre 26,6 millions d'euros en 2012. Pour mémoire, le Groupe avait été conduit à déprécier des actifs au sein de la zone Proche et Moyen Orient en 2012, du fait de la faible visibilité rencontrée sur certains marchés.

Par zone géographique, les résultats s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012 ^(a)		Variations	
	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel
Europe de l'Ouest	1 073	120	1 057	119	1,6 %	1,3 %
Europe du Nord et de l'Est	597	13	555	14	7,6 %	- 8,7 %
Amériques, Asie-Pacifique	417	36	419	44	- 0,3 %	- 19,0 %
Grande Afrique	272	30	261	25	4,1 %	18,6 %
Proche et Moyen Orient	361	35	357	9	0,9 %	286,2 %
TOTAL GROUPE	2 720	234	2 649	211	2,7 %	10,9 %

(a) La répartition par zone de 2012 a été retraitée ici pour tenir compte de la nouvelle organisation du Groupe, mise en place en 2013.

Le Groupe rappelle qu'il a subi une forte hausse du prix des matières premières depuis le milieu de l'année 2013. Les ajustements tarifaires mis en œuvre et toutes les mesures engagées afin d'améliorer l'efficacité des opérations n'ont pas suffi à couvrir totalement les effets négatifs de cette hausse. Le résultat opérationnel du second semestre, à 100 millions d'euros, s'inscrit par conséquent en retrait marqué par rapport à celui du premier semestre de 134 millions d'euros.

Le résultat financier 2013 s'améliore, à - 15 millions d'euros contre - 18 millions d'euros en 2012, sous l'effet de variations favorables des impacts de change principalement, l'endettement financier net moyen étant stable sur les deux exercices.

La charge d'impôts de l'exercice 2013 s'inscrit à 88 millions d'euros, contre 63 millions d'euros en 2012. Le Groupe rappelle qu'il a enregistré une charge d'une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé à l'encontre de la société Fromageries Bel en France pour l'exercice 2008. Ce redressement est contesté par le Groupe qui a décidé d'engager un recours contentieux.

NOTE 3 • Compte de résultat

3.1 Chiffre d'affaires

À taux de change comparable, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 5,3 % entre l'année 2012 et l'année 2013.

Il n'y a pas d'effet périmètre au cours de l'exercice.

(en milliers d'euros)	2013	2012	Variation en %
Chiffre d'affaires publié	2 720 043	2 648 706	2,7 %
Effets de change	68 442		2,6 %
CHIFFRE D'AFFAIRES COMPARABLE	2 788 485	2 648 706	5,3 %

3.2 Charges opérationnelles par nature

(en milliers d'euros)	2013	2012
Charges de personnel	457 005	442 965
Dotations aux amortissements	77 152	76 424
Autres charges opérationnelles	1 945 085	1 891 351
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	2 479 242	2 410 740

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

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultats des cessions d'actif immobilisé	(1 668)	(1 279)
Coûts de réorganisation	(4 553)	(3 517)
Autres charges et produits non courants	(206)	(21 783)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(6 427)	(26 579)

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe a complété ses provisions pour 7,5 millions d'euros sur l'entité iranienne, sur la base du test de dépréciation. Par ailleurs, en Syrie, le Groupe a suspendu son activité industrielle mi-juillet 2012 pour des raisons sécuritaires, et a enregistré des charges non courantes (dotations nettes aux provisions incluses) pour 13,9 millions d'euros. La contrepartie au bilan consolidé de ces provisions est inscrite en immobilisations incorporelles et corporelles, en actifs circulants et en provisions pour risques et charges court terme (voir notes 4.1, 4.2, 4.3, 4.7 et 4.13).

En 2013, les autres charges et produits non courants comprennent une dotation aux provisions pour dépréciation des marques locales américaines pour 4,5 millions d'euros (voir note 4.2), compensée par des reprises de provisions sur les immobilisations et les actifs circulants pour 4,2 millions d'euros sur les entités syrienne et iranienne, compte tenu de l'activité et des opérations réalisées en 2013. Par ailleurs, les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés, principalement en France.

3.4 Charges et produits financiers

(en milliers d'euros)	2013	2012
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2 421	2 266
Coût de l'endettement financier brut	(19 591)	(17 413)
Coût de l'endettement financier net	(17 170)	(15 147)
Impact net des actualisations	(2 669)	(2 578)
Résultat de change financier	3 709	(2 088)
Autres	1 222	1 387
Autres produits et charges financiers	2 262	(3 279)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(14 908)	(18 426)

La hausse des charges d'intérêts en 2013 est due essentiellement à la hausse de la dette brute du Groupe, suite à l'émission le 28 juin 2013 d'un emprunt multidevises et multi-tranches « Schuldschein », pour un total de 140 millions d'euros et 110 millions de dollars (voir notes 4.17 et 4.18).

En 2013, le poste « Résultat de change financier » comprend principalement les gains de change résultant de la dépréciation de la livre syrienne et de la livre égyptienne.

Le poste « Impact net des actualisations de provisions » correspond principalement à l'actualisation des provisions nettes des rendements d'actifs sous-jacents liées aux Avantages du Personnel.

Le poste « Autres » dans les Autres produits et charges financiers correspond principalement aux dividendes reçus.

3.5 Charge d'impôt

(en milliers d'euros)	2013	2012
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(88 721)	(62 853)
Impôt différé	587	(29)
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(88 134)	(62 882)

La charge d'impôt 2013 comprend une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé à l'encontre de Fromageries Bel pour l'exercice 2008. Ce redressement est contesté par le Groupe qui a décidé d'engager un recours contentieux.

En 2012, 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 5 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 36,10 %. En 2013, cette majoration est passée à 10,7 % ce qui entraîne un taux normal d'imposition de 38 %.

Pour 2013, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 40,2 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2013	2012
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	38,0 %	36,1 %
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	- 9,6 %	- 7,7 %
Effet des changements de taux	- 0,2 %	- 0,1 %
Crédits d'impôt	- 2,5 %	- 2,1 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	- 0,4 %	- 1,0 %
Déficits fiscaux de la période non activés	0,1 %	3,3 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	3,7 %	2,9 %
Différences permanentes	1,0 %	1,0 %
Provision risque fiscal France	10,1 %	0,0 %
Autres éléments	0,0 %	0,1 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	40,2 %	32,6 %

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).

3.6 Résultat par action

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions (6 872 335 au 31 décembre 2013), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (49 234 au 31 décembre 2013).

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 au cours de l'exercice 2013 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2011	
Valeur brute	443 326
Dépréciations cumulées	(55 429)
VALEUR NETTE	387 897
Variations de la période	
Écarts de conversion	(1 660)
Dépréciations	(741)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	385 496
Au 31 décembre 2012	
Valeur brute	440 122
Dépréciations cumulées	(54 626)
VALEUR NETTE	385 496
Variations de la période	
Écarts de conversion	(4 322)
Dépréciations	
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	381 174
Au 31 décembre 2013	
Valeur brute	434 767
Dépréciations cumulées	(53 593)
VALEUR NETTE	381 174

Au 31 décembre 2011, la dégradation de l'environnement économique en Iran a entraîné la hausse de 1 % du taux d'actualisation et la dépréciation de l'écart d'acquisition de Bel Rouzaneh pour 3 millions d'euros. Par ailleurs, les tests de dépréciation ont conduit à déprécier les immobilisations corporelles en Ukraine et en Turquie pour un total de 5,7 millions d'euros.

En 2012, les difficultés à exercer l'activité opérationnelle en Iran ont entraîné la dépréciation de l'écart d'acquisition résiduel pour 0,7 million d'euros, la dépréciation de la totalité des immobilisations incorporelles (1,6 million d'euros) ainsi que la dépréciation des immobilisations corporelles restantes (1,8 million d'euros) (voir notes 3.3, 4.2 et 4.3).

En 2013, les tests de dépréciation n'ont conduit à aucune nouvelle dépréciation des écarts d'acquisition, la valeur recouvrable des autres UGT excédant leur valeur comptable.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont appliqués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de 5 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. Nous n'avons apporté aucune modification de taux par rapport aux hypothèses retenues en 2012, compte tenu de la stabilité des taux Coface.

Les taux de croissance à long terme et le coût moyen pondéré du capital sont présentés par zone ci-après :

(en milliers d'euros)	Écarts d'acquisition (en milliers d'euros)		Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2013	2012 ^(a)	2013	2012	2013	2012
Europe de l'Ouest	259 499	262 234	0,5 % - 2 %	1 % - 2 %	8 % - 9 %	8 % - 9 %
Europe du Nord et de l'Est	44 608	44 954	1 % - 2 %	1 % - 2 %	8 % - 14 %	8 % - 14 %
Amériques, Asie-Pacifique	77 004	78 245	2 %	2 %	8 %	8 %
Grande Afrique	63	63	2 %	2 %	ns	ns
Proche et Moyen Orient	0	0	2 %	2 %	11 % - 15 %	11 % - 15 %
TOTAL GROUPE	381 174	385 496				

(a) La répartition par zone de 2012 a été retraitée ici pour tenir compte de la nouvelle organisation du Groupe, mise en place en 2013.

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 2013 comme suit :

(en milliers d'euros)	Concessions et brevets	Logiciels	Marques	Autres	Total
Au 31 décembre 2011					
Valeur brute	24 389	131 680	239 581	1 224	396 874
Dépréciations cumulées	(12 108)	(63 788)	(16 766)	(1 116)	(93 778)
VALEUR NETTE	12 281	67 892	222 815	108	303 096
Variations de la période					
Acquisitions	57	10 785			10 842
Cessions et mises au rebut	(1)	(14)		25	10
Écarts de conversion		(101)	(793)	(7)	(901)
Dépréciations et amortissements	(621)	(14 793)	(1 580)	(77)	(17 071)
Reclassements	36	(56)		(4)	(24)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	11 752	63 713	220 442	45	295 952
Au 31 décembre 2012					
Valeur brute	24 479	141 319	238 332	1 123	405 253
Dépréciations cumulées	(12 727)	(77 606)	(17 890)	(1 078)	(109 301)
VALEUR NETTE	11 752	63 713	220 442	45	295 952
Variations de la période					
Acquisitions	38	10 516	3 180		13 734
Cessions et mises au rebut		(5)			(5)
Écarts de conversion	(5)	(720)	(407)	(13)	(1 145)
Dépréciations et amortissements	(537)	(15 565)	(4 518)		(20 620)
Reclassements		(10)		70	60
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	11 248	57 929	218 697	102	287 976
Au 31 décembre 2013					
Valeur brute	24 451	150 261	239 080	1 071	414 863
Dépréciations cumulées	(13 203)	(92 332)	(20 383)	(969)	(126 887)
VALEUR NETTE	11 248	57 929	218 697	102	287 976

Comme en 2012, les acquisitions de l'exercice 2013 correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe. En 2013, le Groupe a également acquis la marque « Tranchettes » en Espagne.

La valeur d'utilité des marques pour les UGT concernées fait partie des éléments testés selon la méthode décrite en note 4.1. Au cours de l'exercice 2012, une dotation aux provisions de 1,6 million

d'euros a été enregistrée sur la marque en Iran (voir notes 3.3, 4.1 et 4.3).

Au cours de l'exercice 2013, une dotation aux provisions de 4,5 millions d'euros a été enregistrée sur les marques américaines locales (voir note 3.3).

4.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année 2013 comme suit :

(en milliers d'euros)	Terrains	Constructions	Installations, matériels et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Au 31 décembre 2011						
Valeur brute	21 626	298 932	832 115	70 804	29 669	1 253 146
Amortissements et provisions cumulés	(2 315)	(151 091)	(518 218)	(50 858)	(796)	(723 278)
VALEUR NETTE	19 311	147 841	313 897	19 946	28 873	529 868
Variations de la période						
Acquisitions	419	2 298	11 862	2 027	56 625	73 231
Cessions et mises au rebut	(16)	(278)	(581)	(152)		(1 027)
Évolution du périmètre						
Écarts de conversion	(199)	(1 233)	(2 990)	(542)	(817)	(5 781)
Amortissements et provisions	(516)	(14 248)	(49 930)	(6 809)	(510)	(72 013)
Reclassements	154	5 829	29 789	2 272	(38 566)	(522)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	19 153	140 209	302 047	16 742	45 605	523 756
Valeur brute	21 931	302 825	860 456	70 925	46 721	1 302 858
Amortissements et provisions cumulés	(2 778)	(162 616)	(558 409)	(54 183)	(1 116)	(779 102)
VALEUR NETTE	19 153	140 209	302 047	16 742	45 605	523 756
Variations de la période						
Acquisitions	117	4 992	20 074	3 439	111 948	140 570
Cessions et mises au rebut	(15)	(1 710)	(1 173)	(191)	(41)	(3 130)
Évolution du périmètre				5		5
Écarts de conversion	(300)	(2 135)	(6 141)	(377)	(4 040)	(12 993)
Amortissements et provisions	(193)	(10 749)	(43 119)	(5 126)	54	(59 133)
Reclassements	106	4 996	26 616	1 920	(34 343)	(705)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	18 868	135 603	298 304	16 412	119 183	588 370
Au 31 décembre 2013						
Valeur brute	21 641	302 731	873 092	69 603	119 931	1 386 998
Amortissements et provisions cumulés	(2 773)	(167 128)	(574 788)	(53 191)	(748)	(798 628)
VALEUR NETTE	18 868	135 603	298 304	16 412	119 183	588 370

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production aux États-Unis (une usine en cours de construction), en France, aux Pays-Bas et en Algérie.

En 2012, les dotations aux provisions de l'exercice incluent notamment un montant de 1,8 million d'euros en Iran et 7,9 millions d'euros en Syrie (voir notes 3.3 et 4.1).

4.4 Ventilation des actifs financiers

Catégories d'actifs financiers (IAS 39) <i>(en milliers d'euros)</i>	Actifs détenus à des fins de transactions		Actifs disponibles à la vente selon IAS 39		Prêts et créances		Hors champ IAS 39	Total au 31 décembre 2013
	Évalués à la juste valeur	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Hors champ IFRS 7		
Classes d'actifs financiers (IFRS 7)								
Actifs financiers disponibles à la vente		104 185	501		370			105 056
Autres actifs financiers non courants			1 130					1 130
Prêts et avances non courants					10 021			10 021
Clients et autres créances non courants						9		9
Actifs d'impôts différés							10 445	10 445
Stocks et en-cours							259 074	259 074
Clients et autres créances courants					468 037			468 037
Autres actifs financiers courants		19 720		1 726				21 446
Prêts et avances courants					520			520
Actifs d'impôts courants					20 461			20 461
Trésorerie et équivalents de trésorerie	338 484				151 728			490 212
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	338 484	123 905	1 631	1 726	651 146	269 519	1 386 411	

Catégories d'actifs financiers (IAS 39) <i>(en milliers d'euros)</i>	Actifs détenus à des fins de transactions		Actifs disponibles à la vente selon IAS 39		Prêts et créances		Hors champ IAS 39	Total au 31 décembre 2012
	Évalués à la juste valeur	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Hors champ IFRS 7		
Classes d'actifs financiers (IFRS 7)								
Actifs financiers disponibles à la vente		72 510	493		430			73 433
Autres actifs financiers non courants			1 564					1 564
Prêts et avances non courants					9 661			9 661
Clients et autres créances non courants						135		135
Actifs d'impôts différés							11 071	11 071
Stocks et en-cours							236 800	236 800
Clients et autres créances courants					447 796			447 796
Autres actifs financiers courants		7 390		769	49			8 208
Prêts et avances courants					511			511
Actifs d'impôts courants					9 944			9 944
Trésorerie et équivalents de trésorerie	387 683				54 612			442 295
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	387 683	79 900	2 057	769	523 138	247 871	1 241 418	

4.5 Autres actifs non courants (hors impôts différés)

<i>(en milliers d'euros)</i>	Actifs financiers disponibles à la vente	Autres actifs financiers	Prêts et avances	Clients et autres créances non courantes
Au 31 décembre 2012				
Valeur brute	73 487	4 432	9 661	135
Dépréciations cumulées	(54)	(2 868)		
VALEUR NETTE	73 433	1 564	9 661	135
Variations de la période				
Acquisitions		50	2 505	
Cessions/remboursements	(12)		(2 111)	(125)
Évolution du périmètre		(262)		
Écarts de conversion			(93)	(1)
Dotations aux provisions nettes	10	(227)		
Désactualisations			172	
Juste valeur	31 676			
Reclassements	(51)	5	(113)	
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	105 056	1 130	10 021	9
Au 31 décembre 2013				
Valeur brute	105 093	4 224	10 021	9
Dépréciations cumulées	(37)	(3 094)		
VALEUR NETTE	105 056	1 130	10 021	9

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 2013, ces titres sont valorisés au prix de 528,86 euros par action, soit le prix moyen du cours de Bourse du second semestre 2013. Au 31 décembre 2012, ces titres étaient valorisés à 367,66 euros par action, soit un montant total de 72,2 millions d'euros. L'impact de cette revalorisation est de 31,7 millions d'euros. Cet impact, net

de l'impôt différé de 10,9 millions d'euros, a été comptabilisé dans les capitaux propres pour un montant net de 20,8 millions d'euros.

Les autres actifs financiers comprennent les titres de sociétés non consolidées eu égard à leur faible niveau d'activité, principalement Bel Middle East et Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth. L'évolution du périmètre du poste « Autres actifs financiers » correspond à l'entrée de Queijo Bel Brasil dans le périmètre de consolidation du Groupe (voir note 11).

4.6 Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2013, il n'existe pas d'actifs destinés à être cédés.

4.7 Stocks et en-cours

<i>(en milliers d'euros)</i>	Matières premières et autres approvisionnements	En-cours de production, biens et services	Produits intermédiaires, finis et marchandises	Total
Au 31 décembre 2012				
Valeur brute	103 304	33 546	105 994	242 844
Provisions cumulées	(5 019)		(1 025)	(6 044)
VALEUR NETTE	98 285	33 546	104 969	236 800
Variations de la période				
Mouvements de BFR	6 925	(890)	21 404	27 439
Dotations aux provisions nettes	2 520		(1 634)	886
Écarts de conversion	(3 814)	(58)	(2 179)	(6 051)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	103 916	32 598	122 560	259 074
Au 31 décembre 2013				
Valeur brute	105 598	32 598	125 162	263 358
Provisions cumulées	(1 682)		(2 602)	(4 284)
VALEUR NETTE	103 916	32 598	122 560	259 074

4.8 Clients et autres créances

<i>(en milliers d'euros)</i>	Clients	Autres créances courantes	Total
Au 31 décembre 2012			
Valeur brute	377 919	77 682	455 601
Dépréciations cumulées	(7 667)	(138)	(7 805)
VALEUR NETTE	370 252	77 544	447 796
Variations de la période			
Mouvements de BFR	20 901	5 987	26 888
Dotations aux provisions nettes	1 583	131	1 714
Écarts de conversion	(6 975)	(1 898)	(8 873)
Reclassements		512	512
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	385 761	82 276	468 037
Au 31 décembre 2013			
Valeur brute	391 666	82 283	473 949
Dépréciations cumulées	(5 905)	(7)	(5 912)
VALEUR NETTE	385 761	82 276	468 037

Les créances clients nettes non échues représentent 94,4 % du total, celles échues à moins de 60 jours 5,2 %, 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.

4.9 Impôts différés

(en milliers d'euros)	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impact capitaux propres	Impact résultat
AU 31 DÉCEMBRE 2012	11 071	173 874		
Variations de la période				
IAS 32 — 39	1 146	15 813	(14 560)	(107)
IAS 19 R	7 658	(39)	7 140	557
Autres différences temporaires	(5 416)	(6 218)		802
Écarts de conversion	(244)	(1 584)	1 340	
Reclassements actif-passif	(3 770)	(3 770)		
Impôts différés sur actions gratuites			665	(665)
TOTAL DES VARIATIONS	(626)	4 202	(5 415)	587
AU 31 DÉCEMBRE 2013	10 445	178 076		

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Fonds de commerce	20 372	17 564
Immobilisations	75 124	77 608
Marques et concessions	65 004	67 299
Instruments financiers dérivés	4 087	912
Évaluation des titres Unibel	34 789	23 892
Pensions et autres avantages assimilés	(16 865)	(9 189)
Reports déficitaires	(7 950)	(8 445)
Autres	(6 930)	(6 839)
PASSIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	167 631	162 802

Le poste « Autres » est essentiellement lié à des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

Déficits fiscaux reportables

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables ;
- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Conformément au principe de comptabilisation décrit précédemment, le montant des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables de la filiale Grupo Fromageries Bel España s'élève à 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2013, après utilisation de 0,6 million d'euros sur l'exercice et après activation de 0,5 million d'euros supplémentaires en 2013.

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 2013		31 décembre 2012	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	128	23	505	95
> 1 an < 5 ans	5 541	1 091	5 854	1 158
> 5 ans	13 809	4 143	15 406	4 621
Sans limitation	9 023	2 254	10 156	2 487
TOTAL	28 501	7 511	31 921	8 361

Au 31 décembre 2013, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 4,1 millions d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

4.10 Actifs et passifs d'impôts exigibles

(en milliers d'euros)	Actifs d'impôts courants	Passifs d'impôts exigibles
AU 31 DÉCEMBRE 2012	9 944	28 929
Variations de la période		
Mouvements de BFR	11 052	27 723
Écarts de conversion	(535)	(1 203)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	20 461	55 449

Les variations de BFR correspondent à l'impôt société non payé ou aux créances d'impôt non perçues.

Les passifs d'impôts exigibles comprennent une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé à l'encontre de Fromageries Bel au titre de l'exercice 2008 (voir note 3.5).

4.11 Informations sur le capital

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

En 2013, 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 de l'impact de la révision de la norme IAS 19 avantages du personnel.

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 2013, 13 860 actions propres ont été distribuées et aucun rachat n'a été enregistré. Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2013 s'élève à 45 374.

Actions gratuites

Le plan d'attribution d'actions gratuites 2009/2012 s'est achevé en août 2012 avec l'attribution de 8 074 actions aux bénéficiaires, le plan 2010/2013 s'est achevé en mars 2013 avec l'attribution de 8 578 actions et le plan 2011/2013 s'est achevé en mai 2013 avec l'attribution de 5 282 actions. Le plan 2012/2014 est en cours et un nouveau plan d'actions gratuites 2013/2015 a été autorisé par le Conseil d'administration du 29 août 2013.

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 :

(en milliers d'euros)	Plan 2013	Plan 2012	Plan 2011	Plan 2010	Plan 2009	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	5 130	7 234	7 243	12 010	11 515	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2013	5 030	6 557	5 282	8 578	8 074	
Juste valeur de l'action (en €)	249	170	147	105	98	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100 %	100 %	75 %	75 %	75 %	
Période d'acquisition	2 ans	2 ans	2 ans	3 ans	3 ans	
Période de conservation	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans	
Montant en charges en 2009					123	
Montant en charges en 2010				310	357	667
Montant en charges en 2011			239	211	98	548
Montant en charges en 2012		348	371	268	150	1 137
Montant en charges au 31 décembre 2013	201	516	80	54		851

4.12 Ventilation des passifs financiers

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 et sont détaillés en note 4.18.

4.13 Provisions

(en milliers d'euros)	Litiges	Restructurations	Autres charges	Autres risques	Total
Au 31 décembre 2012					
Part long terme	179		358	7 130	7 667
Part court terme	11 591	2 601	904	5 897	20 993
VALEUR NETTE	11 770	2 601	1 262	13 027	28 660
Variations de la période					
Dotations	3 009	564	116	2 538	6 227
Reprises pour utilisation	(115)	(1 344)	(863)	(1 937)	(4 259)
Reprises pour non-utilisation	(1 025)	(1 653)	(344)	(551)	(3 573)
Évolution du périmètre					
Désactualisations				(72)	(72)
Reclassements				(118)	(118)
Écarts de conversion	(218)	(13)	(15)	(529)	(775)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	13 421	155	156	12 358	26 090
Au 31 décembre 2013					
Part long terme	156			7 034	7 190
Part court terme	13 265	155	156	5 324	18 900
VALEUR NETTE	13 421	155	156	12 358	26 090

Les dotations de l'exercice concernent principalement des provisions pour litiges commerciaux à hauteur de 3 millions d'euros.

4.14 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.

4.14.1 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.

4.14.2 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 à eux seuls 111,3 millions d'euros d'avantages, soit 96 % sur un total de 116 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 2013	Totaux 2012 ^(a)
Engagement brut	57 169	36 629	17 554	4 663	116 015	118 825
Juste valeur des actifs de régime	(43 131)				(43 131)	(42 735)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	14 038	36 629	17 554	4 663	72 884	76 090

(a) Les montants sont différents de ceux présentés dans la note des états financiers à la fin 2012. Ils ont été modifiés pour refléter l'application de la norme révisée au 1^{er} janvier 2012 (voir note 1.7).

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 2013	Totaux 2012 ^(a)
Engagement brut au 1^{er} janvier	63 774	33 025	17 719	4 307	118 825	96 240
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	4 941	3 015	744	702	9 402	8 529
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(11 141)	2 176	(71)	504	(8 532)	17 426
Écart de conversion				(98)	(98)	
Cotisations salariales	128				128	131
Prestations payées sur l'exercice	(533)	(1 587)	(838)	(753)	(3 711)	(3 502)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	57 169	36 629	17 554	4 663	116 015	118 825

(a) Les montants sont différents de ceux présentés dans la note des états financiers à fin 2012. Ils ont été modifiés pour refléter l'application de la norme révisée au 1^{er} janvier 2012 (voir note 1.7).

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 2013	Totaux 2012 ^(a)
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(42 735)				(42 735)	(37 585)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(1 423)				(1 423)	(1 569)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	3 555				3 555	(2 044)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	279				279	
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	225				225	946
Cotisations versées aux fonds	(3 032)				(3 032)	(2 483)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(43 131)				(43 131)	(42 735)

(a) Les montants sont différents de ceux présentés dans la note des états financiers à fin 2012. Ils ont été modifiés pour refléter l'application de la norme révisée au 1^{er} janvier 2012 (voir note 1.7).

En 2013, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 8 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2013	Totaux 2012 ^(a)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3 360	1 780	177	505	5 822	3 595
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	2 177	1 120	568	203	4 068	4 330
Gains et pertes sur services passés suite à une modification de régime	(899)				(899)	
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	268				268	
Gains et pertes actuariels reconnus durant l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	35	115	(1)	(6)	143	604
VARIATION DES ENGAGEMENTS BRUTS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT	4 941	3 015	744	702	9 402	8 529
Revenu financier sur les actifs de couverture	(1 423)				(1 423)	(1 569)
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	3 518	3 015	744	702	7 979	6 960

(a) Les montants sont différents de ceux présentés dans la note des états financiers à fin 2012. Ils ont été modifiés pour refléter l'application de la norme révisée au 1^{er} janvier 2012 (voir note 1.7).

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 2013	Totaux 2012 ^(a)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés à l'expérience	(763)	(439)	(71)	240	(1 033)	(3 930)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés au changement d'hypothèses démographiques	1	2 615			2 616	7 022
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, reconnus durant l'année et liés au changement d'hypothèses financières	(10 379)			264	(10 115)	14 334
GAINS ET PERTES ACTUARIELS ENREGISTRÉS AU RÉSULTAT GLOBAL	(11 141)	2 176	(71)	504	(8 532)	17 426
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	3 555				3 555	(2 044)
TOTAL DES PRODUITS NETS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	(7 586)	2 176	(71)	504	(4 977)	15 382

(a) Les montants sont différents de ceux présentés dans la note des états financiers à fin 2012. Ils ont été modifiés pour refléter l'application de la norme révisée au 1^{er} janvier 2012 (voir note 1.7).

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les hypothèses principales utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux de croissance des salaires et l'hypothèse de mortalité pour la période postérieure à l'emploi.

En Europe, le taux d'actualisation est déterminé en utilisant l'outil de l'actuaire du Groupe. Il est basé sur une courbe analytique de taux de rendement attendu d'obligations d'entreprises privées de première catégorie, en relation avec la durée de la dette correspondante.

Europe	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Taux d'actualisation (pondéré)	3,25 %	3,25 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	2,75 %	2,80 %
Duration pondérée de l'engagement	17,7	17,6

Le taux d'actualisation est l'hypothèse financière principale dans l'évaluation de l'engagement des régimes à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les résultats.

Une variation de cent points de base de ce taux par rapport à l'hypothèse centrale retenue au 31 décembre 2013 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 2013	19 %	- 15 %

4.14.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'industrie laitière. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Suite aux accords conclus en 2004 dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, cette indemnité est majorée de 45 %. Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle.

Ce régime n'est pas externalisé.

Allemagne

Il existe un régime complémentaire de retraite à prestations définies, fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003 (ces derniers bénéficiant d'un régime à cotisations définies). Ce plan prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 % et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté société plafonnée à 35 ans). Les rentes sont légalement revalorisées, de manière triennale, de l'inflation.

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 sont ouverts aux nouveaux salariés. Ceux-ci prévoient le versement d'une rente viagère au moment du départ à la retraite, dont l'âge sera fixé à 67 ans à partir du 1^{er} janvier 2014 suite à la mise en conformité des régimes avec la réforme des retraites aux Pays-Bas. Cette rente correspond au cumul des droits acquis pendant la période d'activité au sein de l'entreprise, revalorisé annuellement jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire. Ces régimes prévoient également le paiement d'une rente de réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité. Les régimes ne garantissent pas la revalorisation future des rentes pour les retraités actuels. Ils ne garantissent pas non plus la revalorisation future du cumul des droits acquis pour les anciens salariés ayant des droits acquis différés. Ces indexations sont conditionnées à la bonne santé financière du fonds.

Ces deux régimes sont financés par l'intermédiaire d'un fond commun multi-employeur investi chez l'assureur Interpolis. La quote-part du fonds détenue par ces deux régimes est déterminée par l'assureur sur la base de la valeur des engagements calculés suivant des hypothèses statutaires, celles-ci étant généralement différentes des hypothèses normatives. La juste valeur des actifs de couverture aux Pays-Bas s'élève à 43,1 millions d'euros à fin 2013, contre 42,7 millions d'euros à fin 2012.

4.15 Autres passifs non courants

(en milliers d'euros)	Subventions d'investissements	Dettes au personnel	Autres	Total
Au 31 décembre 2012	16 180	20 653	2 323	39 156
Variations de la période				
Mouvement de BFR		436	(1 740)	(1 304)
Virement au résultat	(558)			(558)
Écarts de conversion	(84)	(219)	(16)	(319)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	15 538	20 870	567	36 975

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.

4.16 Fournisseurs et autres dettes

(en milliers d'euros)	Fournisseurs	Autres dettes courantes	Total
Valeur nette au 31 décembre 2012	368 100	103 632	471 732
Variations de la période			
Évolution du périmètre	23	31	54
Mouvements de BFR	50 806	(15)	50 791
Écarts de conversion	(5 904)	(937)	(6 841)
Reclassements	(10)	397	387
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	413 015	103 108	516 123

Le poste « Autres dettes courantes » comprend essentiellement des dettes envers le personnel et les organismes sociaux, ainsi que les dettes fiscales courantes hors IS.

4.17 Endettement financier net

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Emprunt obligataire	159 320	159 205
Emprunts auprès des établissements de crédit	217 980	189 585
Dettes sur location financement	478	736
Participation des salariés	12 353	11 465
Options de vente des minoritaires	998	2 140
Dépôts et cautionnements	18	
Dettes à long terme	391 147	363 131
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 385	6 364
Dettes sur location financement	462	460
Participation des salariés	2 140	2 502
Billets de trésorerie	99 951	99 946
Autres emprunts et dettes	1 483	1 300
Intérêts courus		156
Comptes courants passif	41 892	26 948
Dettes à court terme	150 313	137 676
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	541 460	500 807
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4 725	6 418
Valeurs mobilières de placement	(338 484)	(387 683)
Disponibilités et intérêts courus	(151 727)	(54 612)
Comptes courants actif	(1 569)	(768)
TOTAL DETTE NETTE Y COMPRIS INTÉRÊTS COURUS	54 405	64 162

Le Groupe a procédé à une opération de financement sur le marché du Schuldschein au premier semestre 2013 de 140 millions d'euros et 110 millions de dollars, et au remboursement anticipé du placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014, au second semestre 2013 (voir note 4.18).

Au 31 décembre 2013, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans les dettes à long terme pour 1 million d'euros, concerne la filiale ukrainienne. Les options de vente de la filiale iranienne, incluses dans le poste « autres emprunts et dettes »

des dettes à court terme pour 1,3 million d'euros fin 2012, ont été soldées en 2013 suite au rachat par SICOPA de la totalité des parts des actionnaires minoritaires de cette filiale (voir note 11). La variation de ces options de ventes a été comptabilisée en contrepartie des capitaux propres.

Les comptes courants passif concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 41,8 millions d'euros (voir note 9.2).

Échéancier des dettes financières à long terme au 31 décembre 2013

(en milliers d'euros)	Devise d'émission	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Emprunts obligataires	EUR				19 917	139 403	159 320
	Total				19 917	139 403	159 320
Emprunts auprès des établissements de crédit	EUR		15 069		64 738	58 752	138 559
	USD		1 806		77 615		79 421
	Total		16 875		142 353	58 752	217 980
Dettes sur location financement	DZD		283	99			382
	EGP	96					96
	Total	96	283	99			478
Dépôts et cautionnements	USD	18					18
Total	18						18
Participation des salariés	Total	2 877	3 699	1 937	3 840		12 353
Autres emprunts et dettes	UAH				998		998
	Total				998		998
TOTAL DETTES À LONG TERME		2 991	20 857	2 036	167 108	198 155	391 147

4.18 Instruments financiers

4.18.1 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.

4.18.2 Gestion du risque financier et de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2013 est passive de 54,4 millions d'euros.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante des ressources Groupe est à moyen terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme in fine auprès de ses banques et d'investisseurs.

Au 31 décembre 2013, le Groupe disposait de liquidité importante :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros à date de maturité juin 2016. 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 100 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.

Enfin, le Groupe cherchant à continuer la diversification de ses sources de financements, tout en rallongeant la maturité de sa dette, a procédé à une opération de financement sur le marché du Schuldschein au premier semestre 2013. Cette opération comporte plusieurs tranches :

- 140 millions d'euros : 3 ans, 5 ans, 7 ans et 10 ans, soit à taux variable soit à taux fixe ;
- 110 millions de dollars : 3 ans et 5 ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Afin de limiter son coût de portage, son risque de contrepartie et de réduire la taille de son bilan, le Groupe a procédé au cours du deuxième semestre 2013 au remboursement anticipé du placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014.

Le Groupe disposait également au 31 décembre 2013 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie au niveau de Fromageries Bel pour un montant de 431,4 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 2013, ce ratio s'élève à 0,17 contre 0,21 au 31 décembre 2012.

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, les placements des filiales égyptiennes et marocaines qui représentent l'essentiel du cash disponible non centralisé s'élevaient au 31 décembre 2013 à 33,2 millions d'euros.

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 ou de dépôts à terme.

4.18.3 Gestion du risque de taux de change

Le Groupe, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur

des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères. En revanche, le Groupe couvre le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le Département trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. La Trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

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

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2013, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2015. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2013 et 2014 sont attendus sur 2014 et 2015 et impacteront les résultats de l'exercice 2014.

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.

Au 31 décembre 2013, 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 2013

Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
Terme	V	DKKSEK	6 237	(95)	2	(93)
Terme	A	EURAUD	1 482	(7)	-	(7)
Terme	A	EURCAD	4 000	283	27	310
Terme	A	EURCHF	10 300	4	4	8
Terme	A	EURCZK	12 500	768	7	775
Terme	A	EURGBP	29 650	(379)	2	(377)
Terme	A	EURJPY	20 484	2 777	1 520	4 297
Terme	A	EURKRW	3 295	(57)	(4)	(61)
Terme	V	EURPLN	32 700	805	288	1 093
Terme	A	EURSEK	5 350	107	3	110
Terme	A	EURUSD	130 741	4 793	1 959	6 752
Terme	A	EURZAR	1 182	36	65	101
Terme	V	NOKSEK	2 029	62	-	62
Terme	A	USDCAD	5 323	101	-	101
TOTAL				9 198	3 873	13 071

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V DKKSEK signifie que le Groupe est vendeur de DKK, acheteur de SEK).

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2012

Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
Terme	V	DKKSEK	5 257	103	26	129
Terme	A	EURAUD	2 731	(19)	-	(19)
Terme	A	EURCAD	10 000	269	(23)	247
Terme	A	EURCHF	8 750	31	(8)	23
Terme	A	EURCZK	11 950	51	-	51
Terme	A	EURGBP	33 500	590	(51)	539
Terme	A	EURJPY	32 657	2 878	292	3 170
Terme	A	EURKRW	2 741	(61)	(6)	(67)
Terme	V	EURPLN	30 500	1 009	(17)	992
Terme	A	EURSEK	7 000	(54)	18	(36)
Terme	A	EURUSD	137 595	4 022	(515)	3 507
Terme	A	EURZAR	877	(4)	(11)	(15)
Terme	V	NOKSEK	1 771	7	1	7
Terme	A	USDCAD	7 208	8	8	16
TOTAL				8 830	(286)	8 544

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V DKKSEK signifie que le Groupe est vendeur de DKK, acheteur de SEK).

Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2013

Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURCAD	7 700	323	-	25	348
Vente de Put	EURCAD	5 350	-	-	(15)	(15)
Achat de Call	EURCHF	4 500	-	-	22	22
Vente de Put	EURCHF	2 250	-	-	(11)	(11)
Achat de Call	EURCZK	10 000	462	-	4	466
Vente de Put	EURCZK	5 100	-	-	(2)	(2)
Achat de Call	EURGBP	36 000	-	-	155	155
Vente de Put	EURGBP	20 000	-	-	(216)	(216)
Achat de Call	EURJPY	6 942	719	-	34	753
Vente de Put	EURJPY	3 643	-	-	(10)	(10)
Achat de Put	EURPLN	25 000	223	-	323	546
Vente de Call	EURPLN	18 500	-	-	(111)	(111)
Achat de Call	EURSEK	4 400	98	-	26	124
Vente de Put	EURSEK	3 050	-	-	(10)	(10)
Achat de Call	EURUSD	74 933	1 770	195	662	2 627
Vente de Put	EURUSD	39 820	-	-	(171)	(171)
Achat de Call	EURZAR	847	45	-	10	55
Vente de Put	EURZAR	918	-	-	(1)	(1)
Achat de Call	USDCAD	2 189	-	-	27	27
Vente de Put	USDCAD	1 064	-	-	(7)	(7)
TOTAL			3 640	195	734	4 569

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURCAD signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put CAD).

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2012

Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURCAD	7 563	81	-	28	109
Vente de Put	EURCAD	4 313	(3)	-	(14)	(17)
Achat de Call	EURCHF	6 550	-	-	28	28
Vente de Put	EURCHF	2 000	-	-	(2)	(2)
Achat de Call	EURCZK	4 500	2	-	47	49
Vente de Put	EURCZK	2 250	-	-	(10)	(10)
Achat de Call	EURGBP	37 000	19	-	252	271
Vente de Put	EURGBP	19 000	(4)	-	(100)	(104)
Achat de Call	EURJPY	10 578	464	-	186	650
Vente de Put	EURJPY	12 412	-	-	(17)	(17)
Achat de Put	EURPLN	25 000	523	-	379	902
Vente de Call	EURPLN	22 500	-	-	(166)	(166)
Achat de Call	EURSEK	5 000	17	-	32	49
Vente de Put	EURSEK	3 500	(37)	-	(24)	(61)
Achat de Call	EURUSD	112 158	466	-	1 683	2 149
Vente de Put	EURUSD	78 255	-	-	(342)	(342)
Achat de Call	USDCAD	1 530	1	-	25	26
Vente de Put	USDCAD	750	-	-	(9)	(9)
TOTAL			1 529	-	1 976	3 505

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURCAD signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put CAD).

Portefeuille de termes et options venant couvrir des dividendes futurs ou des opérations sur titres

(en milliers d'euros)

Types d'opérations	Sens	Cross	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
			Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché
Terme	A	EURGBP	1 000	(29)	(29)	-	-	-
Terme	A	EURUSD	-	-	-	5 763	(52)	(52)
TOTAL				(29)	(29)		(52)	(52)

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).

(en milliers d'euros)

Types d'opérations	Cross	Au 31 décembre 2013				Au 31 décembre 2012			
		Engagement	Capitaux propres	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Put	EURUSD	-	-	-	-	22 814	97	348	445
Vente de Call	EURUSD	-	-	-	-	15 686	-	(77)	(77)
TOTAL		-	-	-	-	97	271	368	368

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de put EURUSD signifie que le Groupe achète un Put EUR/Call USD).

Portefeuille de termes venant couvrir des investissements industriels futurs immobilisables

(en milliers d'euros)

Types d'opérations	Sens	Cross	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
			Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché
Terme	A	EURUSD	1 000	21	21	9 913	(467)	(467)
Terme	A	CHFUSD	1 181	44	44	-	-	-
TOTAL				65	65		(467)	(467)

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	Sens	Cross	Au 31 décembre 2013		
			Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Swap	V	EURCAD	8 730	(8)	(8)
Swap	V	EURCHF	6 610	(11)	(11)
Swap	A	EURCZK	3 640	(6)	(6)
Swap	V	EURGBP	5 850	3	3
Swap	A	EURJPY	575	8	8
Swap	A	EURMXN	836	6	6
Swap	A	EURPLN	650	-	-
Swap	V	EURSEK	1 671	22	22
Swap	V	EURUSD	21 802	(49)	(49)
TOTAL				(35)	(35)

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURCAD signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le CAD donc est acheteur de CAD à terme).

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2012

Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Swap	V	EURCAD	5 108	(10)	(10)
Swap	V	EURCHF	6 041	8	8
Swap	A	EURCZK	4 940	8	8
Swap	V	EURGBP	2 317	11	11
Swap	A	EURJPY	447	(2)	(2)
Swap	A	EURMXN	232	(2)	(2)
Swap	V	EURPLN	7 362	(38)	(38)
Swap	V	EURSEK	-	-	-
Swap	V	EURUSD	36 815	(61)	(61)
TOTAL				(86)	(86)

NB : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURCAD signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le CAD donc est acheteur de CAD à terme).

Autres opérations ne rentrant pas dans la catégorie d'opérations de couverture

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2013

Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Vente de Call	EURZAR	792	-	-	(20)	(20)
TOTAL			-	-	(20)	(20)

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 2012, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché positive de 9,9 millions d'euros), a été comptabilisé en résultat durant l'année 2013.

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 12,9 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 2,1 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 0,7 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 2013, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2014 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 fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

4.18.4 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 2013, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou de cross currency swap :

(en milliers d'euros)		Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
		Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Types d'opérations	Devises d'engagement				
Swap emprunteur taux fixe	EUR	0	0	150 000	(5 215)
Achat de Cap	EUR	0	0	60 000	0
Vente de Floor	EUR	0	0	60 000	(1 104)
Swap emprunteur taux fixe	USD	36 256	189	0	0
Cross currency swap EURTRY	TRY	7 456	1 554	0	0
TOTAL			1 743		(6 319)

Les swaps de taux et d'achats de caps combinés à la vente de floors « collars » à prime nulle et de maturité 2014 ont été résiliés au cours du second semestre 2013 lors du remboursement du prêt de 191 millions d'euros par anticipation.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable du Groupe.

Solde des couvertures en dollars					
(en millions d'USD)	2014	2015	2016	2017	2018
Swaps de taux	50	50	50	30	30

Au premier semestre 2013, le Groupe a procédé à des couvertures de taux sur les émissions Schuldschein à taux variable en dollar pour 50 millions de dollars soit près de 50 % du nominal émis à taux variable.

Valeur de marché des couvertures de taux

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Dérivés Vanille	0,2	(6,3)
Dérivés Prêt 191 millions d'euros	0,0	0,8
Cross currency swap EURTRY	1,5	0,0
TOTAL	1,7	(5,5)

Les dérivés «Vanille» ne comprennent que des swaps de taux.

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 0,2 million d'euros. Au 31 décembre 2012, 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 6,3 millions d'euros.

Une hausse de taux de 1 %, sur toute la courbe de taux aurait un impact positif sur les capitaux propres du Groupe de 1,2 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 0,9 million d'euros.

Analyse de l'endettement financier brut par nature, échéance et nature de taux au 31 décembre 2013

<i>(en milliers d'euros)</i>										
		Dettes financières brutes			Effets des instruments dérivés			Dettes financières brutes après effets des instruments dérivés		
Échéance	Nature	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
2014	Billets de trésorerie ^(a)		(99 951)	(99 951)					(99 951)	(99 951)
	Autres emprunts et dettes/ Swap de taux		(1 483)	(1 483)	(2 957)	2 957	-	(2 957)	1 474	(1 483)
	Dettes sur location financement		(462)	(462)					(462)	(462)
	Participation des salariés		(2 140)	(2 140)					(2 140)	(2 140)
	Emprunts auprès des établissements de crédits		(4 385)	(4 385)					(4 385)	(4 385)
	Comptes courants passif		(41 892)	(41 892)					(41 892)	(41 892)
2015	Dettes sur Location financement		(96)	(96)					(96)	(96)
	Dépôt et cautionnement		(18)	(18)					(18)	(18)
	Participation des salariés		(2 877)	(2 877)					(2 877)	(2 877)
2016	Dettes sur Location financement		(283)	(283)					(283)	(283)
	Schuldschein/ Swaps de taux	(16 875)	(16 875)	(16 875)	(19 001)	19 001	-	(19 001)	2 126	(16 875)
	Participation des salariés		(3 699)	(3 699)					(3 699)	(3 699)
2017	Dettes sur Location financement		(99)	(99)					(99)	(99)
	Participation des salariés		(1 937)	(1 937)					(1 937)	(1 937)
2018	Émission Obligataire 2,75 %	(19 917)		(19 917)				(19 917)		(19 917)
	Participation des salariés		(3 840)	(3 840)					(3 840)	(3 840)
	Autres emprunts et dettes		(998)	(998)					(998)	(998)
	Schuldschein/ Swaps de taux	(10 395)	(131 958)	(142 353)	(21 753)	21 753	-	(32 148)	(110 205)	(142 353)
2019	Émission Obligataire 3 %	(139 403)		(139 403)				(139 403)		(139 403)
2020	Schuldschein	(21 908)	(16 929)	(38 837)				(21 908)	(16 929)	(38 837)
2023	Schuldschein	(19 915)		(19 915)				(19 915)		(19 915)
TOTAL		(211 538)	(329 922)	(541 460)	(43 711)	43 711	-	(255 249)	(286 211)	(541 460)

(a) Les billets de trésorerie sont émis à taux fixes, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

4.18.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont des banques du pool bancaire et sont

essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le risque de contrepartie du Groupe est non significatif et s'élève à - 19 000 euros au 31 décembre 2013.

(en milliers d'euros)

MTM évalué sur la base du taux sans risque ^(a)	19 344
Risque de crédit Brut	(19)
Dont DVA (Debt Value Adjustment)	1
Dont CVA (Credit Value Adjustment)	(20)
MTM avec risque de crédit Brut	19 325

(a) Le MTM (mark to market) comprend les intérêts courus non échus des swaps de taux et cross currency swaps.

4.18.6 Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse des matières premières, en particulier le lait, 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 2013, Bel Brands et Bel USA avaient les positions suivantes :

CME Class III Milk (Lait)				
<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Types d'opération				
Couverture				
Achat de Future	496	263	64	163
Achat de Call	1 098	1 522	396	890
Vente de Put	987	(491)	396	(153)
Non couverture				
Vente de Future	145	(390)	0	0
Vente de Call	861	(512)	108	(40)
Achat de Put	7	1	0	0
TOTAL		393		860

CME Dry Whey (Lactoserum)				
<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Types d'opération				
Couverture				
Achat de Future	11	23	13	15
Achat de Call	36	50	54	28
Vente de Put	36	(1)	54	(11)
Non couverture				
Vente de Future	0	0	0	0
Vente de Call	0	0	0	0
Achat de Put	0	0	0	0
TOTAL		72		32

CME Cash Settled Cheese (Fromage)*(en milliers d'euros)*

Types d'opération	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Couverture				
Achat de Future	37	5	0	0
Achat de Call	510	449	234	154
Vente de Put	510	(213)	136	(130)
Non couverture				
Vente de Future	229	(403)	0	0
Vente de Call	480	(66)	0	0
Achat de Put	0	0	0	0
TOTAL		(228)		24

CME Cash Settled Butter (Beurre)*(en milliers d'euros)*

Types d'opération	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Couverture				
Achat de Future	37	34	0	0
Achat de Call	48	66	105	75
Vente de Put	48	(30)	48	(66)
Non couverture				
Vente de Future	0	0	6	14
Vente de Call	0	0	0	0
Achat de Put	0	0	0	0
TOTAL		70		23

CME Non Fat Dry Milk (Lait écrémé)*(en milliers d'euros)*

Types d'opération	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Couverture				
Achat de Future	6	19	0	0
Achat de Call	0	0	0	0
Vente de Put	0	0	0	0
Non couverture				
Vente de Future	0	0	0	0
Vente de Call	0	0	0	0
Achat de Put	0	0	0	0
TOTAL		19		0

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 521 000 euros. Au 31 décembre 2012, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère

hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était positive de 559 000 euros.

Les valeurs de marché des couvertures sur le contrat « Whey » et les ventes d'options sont comptabilisées directement par le compte de résultat.

4.18.7 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2013, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action. Pour la valorisation des titres Unibel, se référer au paragraphe 4.5.

4.18.8 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

Description (en milliers d'euros)	31 décembre 2013	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	17 619		17 619	
Dérivés Taux	1 743		1 743	
Dérivés Matières Premières	326	326		
TOTAL	19 688	326	19 362	
OPCVM	338 433	338 433		
Term deposit	51	51		
TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT	338 484	338 484		
TOTAL	358 172	338 810	19 362	

Description (en milliers d'euros)	31 décembre 2012	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	11 814		11 814	
Dérivés Taux	(6 319)		(6 319)	
Dérivés Matières Premières	939	939		
TOTAL	6 434	939	5 495	
OPCVM	386 879	386 879		
Term deposit	544	544		
TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT	387 423	387 423		
TOTAL	393 857	388 362	5 495	

NOTE 5 • Flux de trésorerie

5.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le poste « Variation des stocks, créances et dettes courants » s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Note	2013	2012
Variations de la période			
Stocks			
Mouvement de BFR et dotation aux provisions	4.7	28 325	(2 860)
Clients & autres créances			
Mouvement de BFR et dotation aux provisions	4.8	28 602	15 138
Retraitement Provisions sur autres créances		(131)	(223)
Retraitement des créances sur immobilisations		23	
TOTAL À L'ACTIF		56 819	12 055
Variations de la période			
Fournisseurs et autres dettes			
Mouvement de BFR	4.16	50 791	19 948
Retraitement Fournisseurs d'immobilisations		(5 059)	(2 578)
Retraitement des dividendes à payer		4 250	(2 141)
Instruments financiers			
		47	(767)
Autres			
		77	(28)
TOTAL AU PASSIF		50 106	14 434
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTS		(6 713)	2 379

Le poste « Variation des créances et dettes non courantes » s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Note	2013	2012
Variations de la période – Mouvement de BFR			
Clients et autres créances non courantes			
Mouvement de BFR et dotation aux provisions	4.5	(125)	63
Retraitement Provisions sur autres créances			(1 587)
TOTAL À L'ACTIF		(125)	(1 524)
Variations de la période – Mouvement de BFR			
Dettes au personnel			
	4.15	436	6 500
Autres passifs non courants			
	4.15	(1 740)	1 159
TOTAL AU PASSIF		(1 304)	7 659
VARIATION DES CRÉANCES ET DETTES NON COURANTES		(1 179)	9 183

5.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement les augmentations de capacité de production aux États-Unis, en France, aux Pays-Bas et en Algérie (voir notes 4.2 et 4.3).

5.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Le poste « Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre » s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Variation des comptes courants avec		
Unibel	14 990	(1 564)
autres sociétés non consolidées	(846)	(747)
TOTAL	14 144	(2 311)

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières comprennent principalement une nouvelle opération de financement sur le marché « Schuldschein » pour 140 millions d'euros et 110 millions de dollars, et le remboursement anticipé du placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014, au second semestre 2013 (voir note 4.18).

NOTE 6 • Engagements financiers

6.1 Tableau des engagements hors bilan

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Engagements donnés		
Avals et cautions	1 047	656
Responsabilité d'associés dans le passif de GIE, SCI, etc.	1 371	1 322
Divers	11 158	12 141
Attribution d'actions gratuites	3 972	2 089
TOTAL	17 548	16 208
Engagements reçus		
Avals et cautions	1 616	1 704
Hypothèques et nantissements	1 584	
Garantie de bonne exécution de contrat	363	922
Crédit syndiqué non utilisé	520 000	670 000
Billets de trésorerie non utilisés	400 000	400 000
Garanties et cautions sur créances clients export	18 670	17 658
Autres engagements reçus	1 233	1 904
TOTAL	943 466	1 092 188
Engagements réciproques		
Commandes d'immobilisations	7 196	8 796
Locations simples	64 800	72 620
à moins d'un an	14 140	14 279
de un à cinq ans	44 399	42 604
à plus de cinq ans	6 261	15 737
Autres engagements réciproques	2 879	488
TOTAL	74 875	81 904

Les engagements donnés divers correspondent pour l'essentiel à une garantie de 10,9 millions d'euros (11,4 millions d'euros au 31 décembre 2012) donnée par Fromageries Bel à CA Lyon Bank Ukraine pour couvrir un « Credit Facility Agreement » en faveur de deux filiales ukrainiennes consolidées.

6.2 Droit Individuel à la formation (DIF)

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans, et plafonné à 120 heures. Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2013 s'élève à 349 milliers d'heures.

NOTE 7 • Litiges

- Le Groupe est engagé dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires au 31 décembre 2013.
- Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées :
 - les redressements acceptés donnent lieu à comptabilisation des rappels d'impôts et pénalités (par voie de provisions lorsque les montants en cause ne sont pas arrêtés définitivement),
 - les redressements contestés sont examinés de manière très attentive et font généralement l'objet de provisions, sauf s'il apparaît clairement que la Société pourra faire valoir le bien-fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse. À ce titre, la société Fromageries Bel, qui a fait l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2007 et 2008, a comptabilisé une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé pour l'exercice 2008. Ce redressement est contesté par le Groupe qui a décidé d'engager un recours contentieux.

NOTE 8 • Information sectorielle

L'information sectorielle, telle que suivie par le principal décideur opérationnel, est présentée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012 ^(a)		Variations	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Europe de l'Ouest	1 073 422	120 594	1 057 014	119 025	1,6 %	1,3 %
Europe du Nord et de l'Est	597 154	12 962	555 068	14 192	7,6 %	- 8,7 %
Amériques, Asie-Pacifique	417 079	35 622	418 261	43 960	- 0,3 %	- 19,0 %
Grande Afrique	271 872	29 653	261 184	25 006	4,1 %	18,6 %
Proche et Moyen Orient	360 516	35 543	357 179	9 204	0,9 %	286,2 %
TOTAL GROUPE	2 720 043	234 374	2 648 706	211 387	2,7 %	10,9 %

(a) La répartition par zone de 2012 a été retraitée ici pour tenir compte de la nouvelle organisation du Groupe, mise en place en 2013.

NOTE 9 • Parties liées**9.1 Avantages aux dirigeants**

(en milliers d'euros)	2013	2012
Rémunérations et avantages en nature	5 480	4 585
Jetons de présence	172	204
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	5 652	4 789
Actions gratuites	529	651
Indemnités de fin de contrat de travail		406
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	529	1 057

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité de direction.

9.2 Relations avec les parties liées

(en milliers d'euros)	2013	2012
Montant des transactions	13 207	7 228
<i>Dont Unibel</i>	6 962	5 623
<i>Dont autres sociétés non consolidées</i>	6 245	1 605
Créances associées	1 655	846
Dettes et comptes courants associés	45 639	29 551
<i>Dont Unibel</i>	43 585	28 314
<i>Dont autres sociétés non consolidées</i>	2 054	1 237
Titres Unibel	103 842	72 190

Au 31 décembre 2013, le montant des transactions avec les parties liées comprend 7 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 6,6 millions de frais de personnel refacturés à Fromageries Bel, et 6,2 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Fromageries Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 41,8 millions d'euros en compte courant, contre 26,9 millions d'euros au 31 décembre 2012 (voir note 4.17).

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au prix moyen du cours de Bourse du second semestre (voir note 4.5).

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

NOTE 10 • Événement postérieur à la clôture

Fromageries Bel a procédé en mars 2014 à l'extension et amendement de sa ligne de crédit de 520 millions d'euros de maturité initiale juin 2016.

La maturité est maintenant portée à mars 2019, avec possibilité d'étendre cette maturité par deux fois de un an, en mars 2015 et mars 2016. Les conditions financières ont été revues à la baisse et toutes les banques du crédit initial ont donné leur accord.

NOTE 11 • Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	Décembre 2013	Décembre 2012
		Pourcentage d'intérêt et de contrôle	Pourcentage d'intérêt et de contrôle
Par intégration globale			
Fromageries Bel	France	Sté mère	Sté mère
Fromageries Picon	France	99,99	99,99
Fromageries Bel Production France	France	100,00	100,00
SAFR	France	100,00	100,00
SICOPA	France	100,00	100,00
SOFICO	France	100,00	100,00
SOPAIC	France	100,00	100,00
Fromagerie Boursin SAS	France	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	100,00	100,00
Spa Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00
Bel Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00
Bel Canada	Canada	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Égypte	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese	Égypte	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00
Bel Americas Inc.	États-Unis	100,00	100,00
Bel Brands USA Inc.	États-Unis	100,00	100,00
Bel USA Inc.	États-Unis	100,00	100,00
Bel UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products Company	Iran	100,00	70,00
Bel Italia Spa	Italie	100,00	100,00
Bel Japon	Japon	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	67,99
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	100,00
Bel Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
Bel Leerdammer B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
Bel Polska	Pologne	100,00	100,00
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	100,00
Syraren Bel Slovensko a.s.	Slovaquie	99,87	99,87
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00
Bel Syrie	Syrie	100,00	100,00
Bel Syry Cesko a.s.	Tchéquie	100,00	100,00
Bel Karper	Turquie	100,00	100,00
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	93,87	93,87
Bel Shostka Service	Ukraine	93,50	93,50
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	100,00
Bel Queso de Mexico	Mexique	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00
Queijo Bel Brasil	Brésil	95,00	-

4.5.1.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, 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 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1 de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable relatif à l'application au 1^{er} janvier 2013 de la norme IAS 19 amendée « Avantages du personnel ».

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 1.7 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 1.7 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 les notes 1.1 et 4.14 de l'annexe fournissent 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 1.7 et 4.1 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la note 4.1 donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 2 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte et 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 2013

4.5.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2013

I – COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2013	2012
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		116 019	102 107
Production vendue			
Ventes		1 242 741	1 210 669
Travaux			
Prestations de services			
Produits des activités annexes		38 165	35 665
TOTAL PRODUCTION VENDUE		1 280 906	1 246 334
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES <i>(dont à l'exportation : 723 492)</i>	3	1 396 926	1 348 441
Production stockée			
En-cours de production de biens			(879)
En-cours de production de services		1 724	
Produits		4 947	(2 049)
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		6 671	(2 928)
Production immobilisée		3 600	6 054
Subventions d'exploitation		131	330
Reprises sur provisions (et amortissements)		5 353	2 804
Transferts de charges	4	17 286	17 462
Autres produits		54 711	58 522
TOTAL I		1 484 678	1 430 685
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
Achats de marchandises		69 285	63 450
Variation des stocks de marchandises		1 474	(803)
TOTAL COÛT D'ACHAT MARCHANDISES VENDUES		70 759	62 647
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
Achats stockés d'approvisionnements			
Matières premières		1	9
Autres approvisionnements		1 692	1 245
Variation des stocks d'approvisionnements		437	(284)
Achats de sous-traitance		799 784	754 399
Achats non stockés de matières et fournitures		3 064	2 661
Services extérieurs			
Personnel extérieur		6 013	5 019
Loyers en crédit-bail			
Autres		413 304	419 714
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 224 295	1 182 763
Impôts, taxes et versements assimilés			
Sur rémunérations		2 905	2 746
Autres		9 367	9 592
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		12 272	12 338
Charges de personnel			
Salaires et traitements		72 501	68 690
Charges sociales		32 748	33 098
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	105 249	101 788

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		13 194	12 829
Sur immobilisations : dotations aux provisions			
Sur actif circulant : dotations aux provisions		706	473
Pour risques et charges : dotations aux provisions		3 439	4 028
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		17 339	17 330
Autres charges		4 352	2 324
TOTAL II		1 434 266	1 379 190
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I -II)		50 412	51 495
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		79 133	38 721
D'autres valeurs mobilières et créances de l'Actif immobilisé		149	1
Autres intérêts et produits assimilés		1 016	394
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		12 043	816
Différences positives de change		53 388	73 028
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		724	501
TOTAL V		146 453	113 461
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		2 291	27 714
Intérêts et charges assimilées		20 966	16 837
Différences négatives de change		49 033	76 981
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement			
TOTAL VI		72 290	121 532
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	6	74 163	(8 071)
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I-II + III-IV + V-VI)		124 574	43 424
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		85	24
Sur opérations en capital			
Produits des cessions d'éléments d'actif		591	1
Subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice		485	425
Autres		2	
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		1 078	426
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		16 463	9 148
TOTAL VII		17 626	9 598
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		4 311	1 513
Sur opérations en capital			
Valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		572	2
Autres		2 146	1 379
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		2 718	1 381
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Dotations aux provisions réglementées		7 490	9 083
Dotations aux amortissements et aux autres provisions		8 624	2 414
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		16 114	11 497
TOTAL VIII		23 143	14 391
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	7	(5 517)	(4 793)
Participation des salariés aux résultats	IX	2 870	3 170
Impôts sur les bénéfices	X 8	32 505	5 376
Total des produits (I + III + V + VII)	XI	1 648 757	1 553 744
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)	XII	1 565 074	1 523 659
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		83 682	30 085

II – BILANS COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Actif		2013			2012
<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires		73 860	49 794	24 066	22 686
Fonds commercial ^(a)		221 533		221 533	221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		3 223		3 223	7 476
		298 616	49 794	248 822	251 695
Immobilisations corporelles					
Terrains		706	319	387	433
Compte d'ordre					5
Constructions		14 524	5 020	9 504	10 208
Installations techniques, matériel et outillage industriels		45 192	23 654	21 538	23 867
Autres		25 843	19 672	6 171	6 108
Immobilisations corporelles en cours		2 855		2 855	2 356
Avances et acomptes		141		141	165
		89 261	48 665	40 596	43 142
Immobilisations financières^(b)					
Participations		1 013 386	17 713	995 673	995 504
Créances rattachées à des participations		11 676	1 561	10 115	3 036
Autres titres immobilisés		239	0	239	11 673
Prêts		5 876	1	5 875	5 606
Autres		10 568	21	10 547	2 199
		1 041 745	19 296	1 022 449	1 018 018
TOTAL I	9	1 429 622	117 755	1 311 867	1 312 855
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et en-cours					
Matières premières et autres approvisionnements		919	79	840	1 340
En-cours de production (biens et services)		7 670	69	7 601	5 877
Produits intermédiaires et finis		12 815	143	12 672	8 482
Marchandises		4 048	21	4 027	4 770
		25 452	312	25 140	20 469
Avances et acomptes versés sur commandes					
		323		323	1 084
Créances d'exploitation^(c)					
Créances clients et comptes rattachés		215 719	2 975	212 744	208 188
Autres	10	18 339		18 339	18 329
		234 058	2 975	231 083	226 517
Créances diverses^(c)					
	11	20 861	3 076	17 785	17 356
Capital souscrit, appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement					
	12	331 989		331 989	367 748
Instruments de trésorerie					
	13	23 508		23 508	13 921
Disponibilités					
		101 403		101 403	3 562
Charges constatées d'avance et compte d'attente^(c)					
	14	4 637		4 637	3 788
TOTAL II		742 231	6 363	735 868	654 445
Charges à répartir sur plusieurs exercices III					
Primes de remboursement des emprunts IV					
Écarts de conversion Actif V					
	15	3 198		3 198	2 152
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	16	2 175 051	124 118	2 050 933	1 969 452
				13 044	17 577
				2 512	2 323

(a) Dont droit au bail.

(b) Dont à moins d'un an (brut).

(c) Dont à plus d'un an (brut).

Passif

En milliers d'euros	Notes	2013	2012
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		61	66
Réserves			
Réserve légale		1 099	1 098
Réserves réglementées		168	168
Autres		487 656	487 657
Report à nouveau		189 290	201 873
Résultat de l'exercice		83 682	30 085
Subventions d'investissement		1 525	2 009
Provisions réglementées	18	45 608	49 243
TOTAL I	19	841 503	804 613
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		18 476	15 266
Provisions pour charges		4 390	7 263
TOTAL II	20	22 866	22 529
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	222 621	197 922
Emprunts et dettes financières divers	23	310 351	219 590
		693 128	577 668
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS			
		154	163
Dettes d'exploitation			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		200 000	178 620
Dettes fiscales et sociales		38 757	37 047
Autres	24	18 752	14 840
		257 509	230 507
Dettes diverses			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		688	833
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		21 522	676
Autres	25	190 458	319 365
		212 668	320 874
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE			
	13	2 344	5 167
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE			
	26	19 454	6 781
TOTAL III		1 185 258	1 141 160
Écarts de conversion Passif IV	15	1 305	1 150
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		2 050 933	1 969 452
(a) Dont à plus d'un an.		575 211	462 887
Dont à moins d'un an.		588 248	666 325
(b) Dont concours bancaires-courants et soldes créditeurs de banques.		1 903	4 632

Sommaire des notes annexes aux comptes annuels

Note 1 • Règles et méthodes comptables	205
Note 2 • Faits marquants	207
Note 3 • Chiffre d'affaires	208
Note 4 • Transferts de charges	208
Note 5 • Rémunérations et effectifs	208
Note 6 • Résultat financier	209
Note 7 • Résultat exceptionnel	209
Note 8 • Impôts sur les bénéfices	209
Note 9 • Actif immobilisé	210
Note 10 • Autres créances d'exploitation	211
Note 11 • Créances diverses	212
Note 12 • Valeurs mobilières de placement	212
Note 13 • Instruments de trésorerie	213
Note 14 • Charges constatées d'avance	213
Note 15 • Écarts de conversion	213
Note 16 • Provisions pour dépréciation	214
Note 17 • Capital	215
Note 18 • Provisions réglementées	215
Note 19 • Variation des capitaux propres	216
Note 20 • Provisions pour risques et charges	217
Note 21 • Autres emprunts obligataires	217
Note 22 • Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	217
Note 23 • Emprunts et dettes financières divers	217
Note 24 • Autres dettes d'exploitation	218
Note 25 • Autres dettes diverses	218
Note 26 • Produits constatés d'avance et compte d'attente	218
Note 27 • Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	218
Note 28 • Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	219
Note 29 • Engagements financiers	220
Note 30 • Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	226
Note 31 • Événements postérieurs à la clôture	226

III – ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1 • Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises en vigueur (Plan Comptable Général 1999 actualisé par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable).

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 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. 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 311-2 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions :

- administratives et commerciales 40 ans
- agencements immobiliers 10 ans

Matériel et outillage 5 à 20 ans

Véhicules 4 à 15 ans

Mobilier et matériel de bureau 4 à 15 ans

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels, etc.) 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, etc.).

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser ; ainsi que des stocks de travaux en cours (projets informatiques développés en interne) qui seront refacturés à ses filiales.

1.5 Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrecouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « Créances clients et comptes rattachés ».

1.6 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

1.7 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en *Écarts de conversion* pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

1.8 Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

1.9 Engagements en matière de pensions, retraites et indemnités assimilées

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail Bel sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière) depuis l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2003.

1.10 Instruments financiers

De par son activité et sa présence internationale, Fromageries Bel 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, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

Tous les financements de Fromageries Bel 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 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 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 en tant que société tête de Groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du Groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale.

Les filiales intégrées constatent dans leurs comptes la charge d'impôt dont elles seraient redevables en l'absence d'intégration. Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la mère et restituées aux filiales lorsqu'elles deviennent bénéficiaires.

1.12 Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

1.13 Chiffre d'affaires

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité

NOTE 2 • Faits marquants

Exercice 2013

2.1 Contrôle fiscal en cours

Le résultat net est obéré d'une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé à l'encontre de Fromageries Bel portant sur l'exercice 2008. Le redressement est contesté par le Groupe qui a décidé d'engager un recours contentieux.

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)	2013	2012
France	673 434	670 240
Autres pays d'Europe	321 097	290 718
Reste du monde	402 395	387 484
	1 396 926	1 348 442

Le chiffre d'affaires est en augmentation de 3,60 % (augmentation de 1,90 % en 2012) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables (chiffre d'affaire valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice), il enregistre une augmentation de 4,64 % (augmentation de 0,10 % en 2012).

NOTE 4 • Transferts de charges

Les transferts de charges se composent essentiellement de frais publicitaires et de prestations distributeurs pour 11 931 milliers d'euros ainsi que de frais liés au personnel et expatriés pour 2 437 milliers d'euros, et de frais non affectables pour 2 163 milliers d'euros.

NOTE 5 • Rémunérations et effectifs**Rémunération des dirigeants**

(en milliers d'euros)	2013	2012
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne «Autres charges d'exploitation»)	172	204

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel, ces coûts sont refacturés à FBSA et s'élèvent pour l'année 2013 à 1 832 milliers d'euros.

Effectif moyen

	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'entreprise	
	2013	2012	2013	2012
Cadres	618	572	1	0
Agents de maîtrise et techniciens	270	280	7	7
Employés	85	92	3	1
Ouvriers	0	0	6	0
	973	944	17	8

Droits individuels à la formation

Dans le cadre du droit individuel à la formation institué par la loi n° 2004.391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le volume d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis et non exercés est de 85 389 heures au 31 décembre 2013.

NOTE 6 • Résultat financier

Le résultat financier s'explique par :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Dividendes	79 133	38 721
Autres revenus	149	1
Produits de cession de valeurs mobilières	724	502
Provisions (et reprises) pour risques de change	9	(851)
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres ^(a)	9 743	(26 046)
Produits/charges d'intérêt	(19 950)	(16 443)
Gains/pertes de change	4 355	(3 953)
	74 163	(8 071)

(a) Dont 10 499 milliers d'euros de reprise de provision pour dépréciation des créances rattachées à participation Bel Rouzaneh (Iran) sur 2013.

NOTE 7 • Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Les provisions réglementées	3 635	(579)
Les reprises de provisions/intégration fiscale		
Les autres provisions pour litiges	(3 286)	(1 769)
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	21	(1)
Les indemnités de départs	(3 131)	(387)
Les charges de litiges constatées	(3)	(34)
Les destructions d'emballages, dons, et autres charges exceptionnelles	(1 177)	(1 093)
Les autres produits exceptionnels	85	24
Le malis sur rachat d'actions attribuées au personnel	(2 146)	(1 379)
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	485	425
	(5 517)	(4 793)

NOTE 8 • Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

(en milliers d'euros)	2013		2012	
	Base	Montant	Base	Montant
Impôt exigible de l'exercice qui concerne				
Résultat courant	121 704	34 391	40 254	6 519
Résultat exceptionnel	(5 517)	(1 925)	(4 793)	(1 441)
Incidence du régime de l'intégration fiscale		39		298
		32 505		5 376

Incidences des accroissements et des allègements futurs

Bases d'impôt (en milliers d'euros)	Solde au 31/12/13	Variation année 2013	Solde au 31/12/12
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	43 884	(3 630)	47 514
Réévaluation	1 791	(3)	1 794
Instruments financiers	(3 974)	(4 233)	259
Autres différences temporaires	676	(1 345)	2 021
TOTAL 1	42 377	(9 211)	51 588
ALLÈGEMENT EN BASE			
Avantages au personnel	13 345	3 929	9 416
Actualisation des dépôts et cautionnements	2 451	11	2 440
Différence d'évaluation des stocks	368	(560)	928
Provision pour risques et charges	1 067	(612)	1 679
Charges non déductibles	2 478	64	2 414
Participation des salariés	2 950	(220)	3 170
Provision pour dépréciation d'actif	2 192	483	1 709
Autres différences temporaires	2 503	62	2 441
TOTAL 2	27 354	3 157	24 197
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	15 023	(12 368)	27 391
ACCROISSEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	4 849	(4 258)	9 108

Taux effectif d'impôt 2012 = 36,10 %.

Taux effectif d'impôt 2013 = 38 %.

En 2013, 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 2013****État de l'actif immobilisé**

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2013	Augmentations	Diminutions	Transferts	Valeur brute au 31/12/2013
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	65 631	2 543		5 686	73 860
Fonds commercial	221 533				221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	7 476	1 433		(5 686)	3 223
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	15 103	146	43	24	15 230
Installations techniques, matériels et outillages	44 497	428	759	1 026	45 192
Autres	25 115	1 676	1 380	573	25 984
Immobilisations corporelles en cours	2 356	2 122		(1 623)	2 855
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations	1 013 216	170			1 013 386
Autres	33 841	9 573	15 055		28 359
	1 428 768	18 091	17 237		1 429 622

État des amortissements

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2013	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2013
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	42 944	6 849		49 793
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	4 457	915	33	5 339
Installations techniques, matériels et outillages	20 630	3 303	278	23 655
Autres	18 842	2 126	1 296	19 672
	86 873	13 193	1 607	98 459

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 3 952 milliers d'euros.

Immobilisations corporelles

La variation de ce poste de 2 190 milliers d'euros porte principalement sur l'aménagement du siège ainsi que sur de nombreux projets.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations augmente de 170 milliers d'euros pour s'établir à 1 013 386 milliers d'euros (voir tableau des filiales et des participations).

Cette évolution résulte :

(en milliers d'euros)

D'un nouveau titre Bel Vietnam	+ 120
Et de 3 333 titres LVQR DIFFUSION	+ 50

Pour mémoire, les titres de Bel Syrie sont dépréciés à 100 % soit 15 660 Milliers d'euros ainsi que les titres de Bel Tunisie soit 2 053 milliers d'euros.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes :

Bel Karper	+ 6 121
Shostka City Milk Factory	+ 3 993
Bel Tunisie Distribution	+ 796
Bel Rouzaneh Company	+ 766

Les prêts de Bel Rouzaneh (Iran) et de Bel Tunisie Distribution sont dépréciés à 100 %. Pour Bel Rouzaneh, cela s'explique par un manque de visibilité sur le marché, quant à Bel Tunisie Distribution, cette société est en liquidation judiciaire.

La Société détient 45 374 actions propres pour une valeur de 8 457 milliers d'euros ; pour rappel, nous détenons 59 234 actions propres au 31 décembre 2012 pour une valeur de 11 444 milliers d'euros.

NOTE 10 • Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Fournisseurs et comptes rattachés	2 039	3 244
TVA	16 091	14 738
dont remboursement de crédits de TVA demandés	3 774	2 958
Autres	209	347
	18 339	18 329

NOTE 11 • Créances diverses

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Créance d'IS	1 922	
Comptes courant	14 965	13 299
Comptes d'intégration fiscale	396	3 012
Autres	3 578	2 742
	20 861	19 053

Au 31 décembre 2013, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Bel Italia		1 550
Bel UK		3
Bel Nordic AB		9
Bel Syry Cesko AS	3 587	5 249
Bel Syrie		1 075
Bel Tunisie	1 662	1 697
Bel Tunisie mktg	6	4
Bel Americas inc		1 008
Bel USA	599	
Bel Polska	669	
Bel Proche et Moyen Orient Beyrouth	1 378	630
Bel Portugal	4 734	1 209
Bel Middle East		135
Bel Japon	568	478
Quesos Bel Mexico	1 222	251
Bel Canada	355	
LVQR Diffusion	185	
Autres (inférieures à 1 000 milliers d'euros)		1
	14 965	13 299

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 396 milliers d'euros (3 013 milliers d'euros en 2012).

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 331 989 milliers d'euros (367 748 milliers d'euros en 2012).

NOTE 13 • Instruments de trésorerie

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif – reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice.

S'agissant d'opérations de couverture, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance et compte d'attente pour les pertes latentes ;

- produits constatés d'avance et compte d'attente pour les profits latents ;
et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

NOTE 14 • Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance concernent l'*Exploitation* pour 1 787 milliers d'euros (1 550 milliers d'euros en 2012) et le *Financier* pour 2 850 milliers d'euros (2 238 milliers d'euros en 2012).

NOTE 15 • Écarts de conversion

Exercice 2013			
(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées	Provision pour pertes de change ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
Sur immobilisations financières	1 599	193	1 406
Sur créances	1 497	1 422	75
Sur instrument de trésorerie	3	3	
Sur dettes financières			
Sur dettes	99	99	
	3 198	1 717	1 481
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
Sur immobilisations financières	301	193	
Sur créances	12	10	
Sur instrument de trésorerie			
Sur dettes	992	602	
	1 305	805	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

Exercice 2012

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées	Provision pour pertes de change ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
Sur immobilisations financières	47	47	
Sur créances	2 069	929	1 140
Sur instrument de trésorerie			
Sur dettes financières			
Sur dettes	15		15
	2 131	976	1 155
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
Sur immobilisations financières	5		
Sur créances	7	6	
Sur instrument de trésorerie			
Sur dettes	1 138	925	
	1 150	931	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 • Provisions pour dépréciation

Exercice 2013

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	29 039	766	10 509	19 296
Stocks et en-cours	223	223	132	314
Clients	2 711	483	220	2 974
Créances diverses	1 697	1 414	35	3 076
Valeurs mobilières de placement				
	35 307	2 886	10 896	27 297
<i>Dont dotations et reprises :</i>				
<i>d'exploitation</i>		706	352	
<i>financières</i>		766	10 509	
<i>exceptionnelles</i>		1 414	35	

La provision pour dépréciation sur immobilisations financières porte sur les créances rattachées à participation de Bel Rouzaneh à hauteur de 766 milliers d'euros, la reprise de provision de 10 509 milliers d'euros concerne les créances rattachées à participation pour 10 499 milliers d'euros (reprise de la provision 2012 de Bel Rouzaneh) et les titres Parmalat pour 10 milliers d'euros.

La dotation pour dépréciation des créances diverses d'un montant de 1 414 milliers d'euros est relative à la différence de taux de retenue à la source sur les redevances de Bel Egypt (le taux retenu par l'Egypte est de 20 % vs un taux de convention internationale de 15 %).

Exercice 2012

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	2 993	26 180	134	29 039
Stocks et en-cours	124	202	103	223
Clients	2 474	271	34	2 711
Créances diverses	1 718		21	1 697
Valeurs mobilières de placement				
	8 946	26 653	292	35 307
<i>Dont dotations et reprises :</i>				
<i>d'exploitation</i>		473	137	
<i>financières</i>		26 180	134	
<i>exceptionnelles</i>			21	

La provision pour dépréciation sur immobilisations financières porte sur les titres de participation de Bel Syrie à hauteur de 15 660 milliers d'euros, les créances rattachées à participation de Bel Rouzaneh à hauteur de 10 499 milliers d'euros et sur les dépôts et cautionnements à hauteur de 21 milliers d'euros.

La reprise de provision est principalement composée de la reprise sur les créances rattachées à participation de Bel Tunisie (125 milliers d'euros).

NOTE 17 • Capital

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euro dont 45 374 étaient détenues par l'entreprise à la date du 31 décembre 2013 (8 578 actions ont été attribuées en mars 2013 au titre du plan triennal 2010-2013 et 5 282 actions ont été attribuées en mai 2013 au titre du plan biennal 2011-2013) donnant droit à 13 279 998 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 2013, on dénombre 6 407 663 droits de vote double exerçables en Assemblée.

NOTE 18 • Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

Exercice 2013

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	47 514	7 490	11 120	43 884
Provision spéciale de réévaluation ^(a)	22		5	17
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
	49 243	7 490	11 125	45 608

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

Exercice 2012

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Provision pour investissement	903		903	
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	46 029	9 082	7 597	47 514
Provision spéciale de réévaluation ^(a)	25		3	22
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
	48 664	9 082	8 503	49 243

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

NOTE 19 • Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)

Capitaux propres au 31 décembre 2011	808 592
Écarts de réévaluation	
Dividendes (AG mixte du 10 mai 2012)	(34 362)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	145
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(425)
Provisions réglementées	578
Résultat de l'exercice	30 085
Capitaux propres au 31 décembre 2012	804 613
Écarts de réévaluation	(3)
Dividendes (AG mixte du 16 mai 2013)	(42 952)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	283
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(485)
Provisions réglementées	(3 635)
Résultat de l'exercice	83 682
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013	841 503

NOTE 20 • Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises		Rct	Montant à la fin de l'exercice
			Utilisées	Devenues sans objet		
Litiges et risques	12 143	7 210	3 189	717		15 447
Pertes de change	1 535	1 526	1 535			1 526
Restructuration	1 396		280	1 116		
Retenues à la source	1 589	988	1 074			1 503
Plan d'action gratuite	4 477	2 267	3 128			3 616
Autres	1 389	184	799			774
	22 529	12 175	10 005	1 833		22 866
<i>Dont dotations et reprises :</i>						
		<i>d'exploitation</i>	3 439	5 001		
		<i>financières</i>	1 526	1 535		
		<i>exceptionnelles</i>	7 210	3 469	1 833	

Les principales dotations de l'exercice concernent, pour l'essentiel, des provisions pour litiges commerciaux et charges exceptionnelles.

NOTE 21 • Autres emprunts obligataires

Deux emprunts obligataires ont été contractés en 2012, un premier de 140 000 milliers d'euros à échéance du 20 décembre 2019, le second de 20 000 milliers d'euros à échéance du 20 décembre 2018, hors intérêts courus non échus de 156 milliers d'euros. Ces deux emprunts, souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

NOTE 22 • Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

Une opération de financement sur le marché du Schuldschein constitue l'essentiel de ce poste. Cette opération comporte plusieurs tranches :

- 140 000 milliers d'euros : trois ans, cinq ans, dix ans, soit à taux variable soit à taux fixe ;
- 110 000 milliers de dollars (79 762 milliers d'euros) : trois ans et cinq ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

Ces montants sont hors intérêts courus non échus de 926 milliers d'euros.

Pour mémoire, nous avons en 2012 le placement privé de 191 000 milliers d'euros, hors intérêts courus non échus de 2 284 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 100 628 milliers d'euros – intérêts courus inclus (98 838 milliers d'euros en 2012), Bel Belgique pour un montant de 80 404 milliers d'euros – intérêts courus inclus, et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 23 226 milliers

d'euros – intérêts courus inclus (15 172 milliers d'euros en 2012), ainsi que du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 100 000 milliers d'euros, et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 6 092 milliers d'euros intérêts courus inclus (5 578 milliers d'euros en 2012).

NOTE 24 • Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 18 752 milliers d'euros (14 840 milliers d'euros en 2012) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 • Autres dettes diverses

<i>(en milliers d'euros)</i>	2013	2012
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	181 982	314 909
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	2 364	49
Dette provisionnée pour participation des salariés aux résultats	2 950	3 170
Autres	3 162	1 237
	190 458	319 365

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 19 362 milliers d'euros constitue la majeure partie du poste.

NOTE 27 • Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

<i>(en milliers d'euros)</i>	2013	2012
Résultat net de l'exercice	83 682	30 085
Impôts sur les bénéfices	32 505	5 376
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	116 187	35 461
Variation des provisions réglementées	(3 635)	579
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	112 552	36 040

NOTE 28 • Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce**Produits à recevoir**

<i>(en milliers d'euros)</i>	2013	2012
Créances clients et comptes rattachés	5 292	3 251
Autres créances d'exploitation	12 227	12 496
Créances diverses	347	
Disponibilités	69	2
	17 935	15 749

Charges à payer

<i>(en milliers d'euros)</i>	2013	2012
Emprunts obligataires	156	156
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	955	2 290
Emprunts et dettes financières divers	1 149	972
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	72 672	76 912
Dettes fiscales et sociales	32 152	29 867
Autres dettes d'exploitation	18 320	14 748
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	550	436
Autres dettes diverses	1 981	10
	127 935	125 391

Créances et dettes représentées par des effets de commerce

<i>(en milliers d'euros)</i>	2013	2012
Créances clients et comptes rattachés	6 488	10 209
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

<i>(en milliers d'euros)</i>	2013	2012
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...	1 371	1 322
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 29.1 ci-dessous)	13 345	9 416
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine, Bel Shostka Service et Qesos Bel Argentina)	10 877	11 446
	25 593	22 184
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. note 29.3 ci-dessous)	520 000	670 000
Émission de Billets de Trésorerie	400 000	400 000
Cautions s/créances clients Export	18 670	17 658
Garantie de bonne exécution de contrat	175	114
	938 845	1 087 772
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVICES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières	39 816	46 801
À moins d'un an	7 850	
De un à cinq ans	31 403	
Supérieur à cinq ans	561	
Locations mobilières	1 622	1 891
À moins d'un an	842	
De un à cinq ans	780	
Supérieur à cinq ans		
Commandes d'immobilisations	553	506
Plan d'attribution d'actions gratuites	1 362	2 394
	43 353	51 592

29.1 Engagements de retraite et avantages similaires

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 64 ans pour les cadres ;
 - 62 ans pour les techniciens et agents de maîtrise ;
 - 62 ans pour les autres catégories de personnels.
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
 - 2013 : 3,25 % nominal dont inflation de 2,00 % ;
 - 2012 : 3,25 % nominal dont inflation de 2,00 %.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les Engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

29.2 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 3 616 milliers d'euros.

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

(en milliers d'euros)	Plan 2013 cash	Plan 2013 actions	Plan 2012 cash	Plan 2012 actions	Total
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2013	4 715	5 030	2 859	6 557	
Valeur de l'action (en €)	258,66	185,31	170	200	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	100	100	
Montant en charges en 2012			509	840	1 349
Montant en charges en 2013	1 326	538	48	355	2 267

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2012 de Fromageries Bel pour un montant de 769 milliers d'euros représentant 3 644 actions, et la provision relative au plan cash 2013 de Fromageries Bel pour un montant de 315 milliers d'euros représentant 4 905 actions.

29.3 Instruments financiers

29.3.1 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.

29.3.2 Gestion du risque de liquidité

Au 31 décembre 2013, le Groupe disposait de liquidité importante :

- 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 ;
- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros à date de maturité juin 2016. 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 100 millions d'euros.

Afin de limiter son coût de portage, son risque de contrepartie et de réduire la taille de son bilan, le Groupe a procédé au cours du deuxième semestre 2013 au remboursement anticipé du placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014.

Enfin, le Groupe cherchant à continuer la diversification de ses sources de financements, tout en rallongeant la maturité de sa dette, a procédé à une opération de financement sur le marché du Schuldschein au premier semestre 2013. Cette opération comporte plusieurs tranches :

- 140 millions d'euros : trois ans, cinq ans, sept ans et dix ans, soit à taux variable soit à taux fixe ;
- 110 millions de dollars : trois ans et cinq ans, soit à taux variable soit à taux fixe.

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.

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.

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 ou de dépôts, à court terme.

29.3.3 Gestion du risque de taux de change

Fromageries Bel, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change. La Société est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. Fromageries Bel porte la

Trésorerie du Groupe et fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2012, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2014. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2012 et 2013 sont attendus sur 2013 et 2014 et impacteront les résultats de l'exercice 2013.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, Fromageries Bel recalcule des expositions nettes en devises. Fromageries Bel 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 2013, 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 2013		Au 31 décembre 2012	
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	V	DKKSEK	6 237	(93)	5 257	129
Terme	A	EURAUD	1 482	(7)	2 731	(19)
Terme	A	EURCAD	4 000	310	10 000	247
Terme	A	EURCHF	10 300	8	8 750	23
Terme	A	EURCZK	12 500	775	11 950	51
Terme	A	EURGBP	29 650	(377)	33 500	539
Terme	A	EURJPY	29 484	4 297	32 657	3 170
Terme	A	EURKRW	3 295	(61)	2 741	(67)
Terme	V	EURPLN	32 700	1 093	30 500	992
Terme	A	EURSEK	5 350	110	7 000	(36)
Terme	A	EURUSD	130 741	6 752	137 595	3 507
Terme	A	EURZAR	1 182	101	877	(15)
Terme	V	NOKSEK	2 029	62	1 771	7
Terme	A	USDCAD	5 323	101	7 208	16
TOTAL			13 071		8 544	

N.B. : le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

(en milliers d'euros)

Types d'opérations	Cross	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Achat de Call	EURCAD	7 700	348	7 563	109
Vente de Put	EURCAD	5 350	(15)	4 313	(17)
Achat de Call	EURCHF	4 500	22	6 550	28
Vente de Put	EURCHF	2 250	(11)	2 000	(2)
Achat de Call	EURCZK	10 000	466	4 500	49
Vente de Put	EURCZK	5 100	(2)	2 250	(10)
Achat de Call	EURGBP	36 000	155	37 000	271
Vente de Put	EURGBP	20 000	(216)	19 000	(104)
Achat de Call	EURJPY	6 942	753	10 578	650
Vente de Put	EURJPY	3 643	(10)	12 412	(17)
Achat de Put	EURPLN	25 000	546	25 000	902
Vente de Call	EURPLN	18 500	(111)	22 500	(166)
Achat de Call	EURSEK	4 400	124	5 000	49
Vente de Put	EURSEK	3 050	(10)	3 500	(61)
Achat de Call	EURUSD	74 933	2 627	112 158	2 149
Vente de Put	EURUSD	39 820	(171)	78 255	(342)
Achat de Call	EURZAR	847	55	-	-
Vente de Put	EURZAR	918	(1)	-	-
Achat de Call	USDCAD	2 189	27	1 530	26
Vente de Put	USDCAD	1 064	(7)	750	(9)
TOTAL			4 569		3 505

N.B. : le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille de termes mis en place avec les filiales du Groupe

(en milliers d'euros)

Types d'opérations	Sens	Cross	Entité	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
				Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	A	DKKSEK	Bel Nordic	404	7	770	(48)
Terme	V	EURCAD	Bel Canada	-	-	315	20
Terme	V	EURCHF	Bel Suisse	300	(55)	836	16
Terme	V	EURCZK	Bel Syry Cesko	2 166	(172)	190	(5)
Terme	V	EURGBP	Bel UK	4 651	(78)	5 182	404
Terme	A	EURPLN	Bel Polska	5 513	(6)	4 023	101
Terme	V	EURSEK	Bel Nordic	450	(8)	514	33
Terme	V	EURUSD	Bel Brands USA	4 282	(266)	13 170	794
Terme	A	EURUSD	Bel USA	3 895	280	151	(14)
Terme	A	NOKSEK	Bel Nordic	-	-	137	(1)
Terme	V	USDCAD	Bel Canada	-	-	624	(15)
Terme	V	USDMXN	Quesos Bel Mexico	-	-	-	-
Terme	V	CHFUSD	Bel Brands USA	1 181	(44)	-	-
Terme	V	EURGBP	SICOPA	1 000	29	-	-
TOTAL					(313)		1 285

N.B. : le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Fromageries Bel garantit les flux en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de change annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de Fromageries Bel avec

ses filiales au 31 décembre 2013 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2013 et encaissé sur 2014.

Portefeuille de termes et options venant couvrir des dividendes futurs ou des opérations sur titres

(en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	A	EURGBP	1 000	(29)	-	-
Terme	A	EURUSD	-	-	5 763	(52)
TOTAL				(29)		(52)

N.B. : le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

(en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
Types d'opérations		Cross	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Achat de Put		EURUSD	-	-	22 814	445
Vente de Call		EURUSD	-	-	15 686	(77)
TOTAL				-		368

N.B. : l'opération est exprimée par rapport au sens du cross.

Portefeuille de termes venant couvrir des investissements industriels futurs immobilisables

(en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Terme	A	EURUSD	1 000	21	9 913	(467)
Terme	A	CHFUSD	1 181	44	-	-
TOTAL				65		(467)

N.B. : le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise

(en milliers d'euros)			Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
Types d'opérations	Cross		Sens	Engagement	Valeur de marché	Sens	Engagement	Valeur de marché
Swap	EURCAD		V	8 730	(8)	V	5 108	(10)
Swap	EURCHF		V	6 610	(11)	V	6 041	8
Swap	EURCZK		A	3 640	(6)	A	4 940	8
Swap	EURGBP		V	5 850	3	V	2 317	11
Swap	EURJPY		A	575	8	A	447	(2)
Swap	EURMXN		A	836	6	A	232	(2)
Swap	EURPLN		A	650	-	V	7 362	(38)
Swap	EURSEK		V	1 671	22	V	-	-
Swap	EURUSD		V	21 802	(49)	V	36 815	(61)
TOTAL					(35)			(86)

N.B. : le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Autres opérations ne rentrant pas dans la catégorie d'opérations de couverture

(en milliers d'euros)		Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012		
		Cross	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Vente de Put	EURZAR		792	(20)	-	-
TOTAL				(20)		-

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 2013, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2014 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.

29.3.4 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 2013, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou de cross currency swap :

(en milliers d'euros)		Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012		
		Devises d'engagement	Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Swap emprunteur taux fixe	EUR		0	0	150 000	(5 215)
Achat de Cap	EUR		0	0	60 000	0
Vente de Floor	EUR		0	0	60 000	(1 104)
Swap emprunteur taux fixe	USD		36 256	189	0	0
Cross currency swap EURTRY	TRY		7 456	1 554	0	0
TOTAL				1 743		(6 319)

Les swaps de taux et d'achats de caps combinés à la vente de floors « collars » à prime nulle et de maturité 2014 ont été résiliés au cours du second semestre 2013 lors du remboursement du prêt de 191 millions d'euros par anticipation.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux emprunts à taux variable du Groupe.

Solde des couvertures en dollars

	2014	2015	2016	2017	2018
Swaps de taux	50	50	50	30	30

Au premier semestre 2013, le Groupe a procédé à des couvertures de taux sur les émissions Schuldschein à taux variable en dollar pour 50 millions de dollars soit près de 50 % du nominal émis à taux variable.

Valeur de marché des couvertures de taux

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Dérivés Vanille	0,2	(6,3)
Dérivés Prêt 191 millions d'euros	0,0	0,8
Cross currency swap EURTRY	1,6	0,0
TOTAL	1,7	(5,5)

Les dérivés « Vanille » ne comprennent que des swaps de taux.

29.3.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le risque de contrepartie du Groupe est non significatif et s'élève à - 19 milliers d'euros au 31 décembre 2013.

29.3.6 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2013, Fromageries Bel ne possède aucun dérivé sur action.

29.4 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.

La Société peut périodiquement faire l'objet d'un contrôle fiscal.

À ce titre, le résultat net est obéré d'une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé à l'encontre de Fromageries Bel portant sur l'exercice 2008. Le redressement est contesté par le Groupe qui a décidé d'engager un recours contentieux.

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

Fromageries Bel a procédé en mars 2014 à l'extension et amendement de sa ligne de crédit de 520 millions d'euros de maturité initiale juin 2016.

La maturité est maintenant portée à mars 2019, avec possibilité d'étendre cette maturité par deux fois de un an, en mars 2015 et mars 2016. Les conditions financières ont été revues à la baisse et toutes les banques du crédit initial ont donné leur accord.

État des échéances des créances et des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		à un an au +	à + d'un an ^(e)
Rubriques et postes			
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	11 676	11 676	
Prêts ^(a)	5 876		5 876
Autres	10 807	1 368	9 439
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	215 719	215 719	
Autres	39 523	39 523	
Charges constatées d'avance	4 637	2 125	2 512
	288 238	270 411	17 827
DETTES			
Autres emprunts obligataires ^(b)	160 156	156	160 000
Emprunts ^(b) et dettes auprès des établissements de crédit ^{(c)*}	222 621	1 903	220 718
Emprunts et dettes financières divers ^{(b)**}	310 351	125 010	185 341
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	200 000	200 000	
Dettes fiscales et sociales	38 757	32 555	6 202
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	688	688	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	21 522	21 522	
Autres dettes ^{(d)(e)}	209 364	206 414	2 950
Produits constatés d'avance			
	1 163 459	588 248	575 211
(a) Prêts accordés en cours d'exercice.	268		
Prêts récupérés en cours d'exercice.			
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice.	927 004		
Emprunts remboursés en cours d'exercice.	807 658		
(c) Dont :			
- à deux ans au maximum à l'origine.	1 903		
- à plus de deux ans à l'origine.	220 718		
(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes).	184 346		
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de cinq ans.	2 950		

* Dont placement privé de 191 000 de maturité avril 2014.

** Dont billets de trésorerie de 100 000.

Éléments concernant les entreprises liées et les participations

(en milliers d'euros)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation
POSTES		
Participations	995 673	
Créances rattachées à des participations	10 115	
Autres titres immobilisés	8 457	
Prêts		4
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	61 257	
Autres créances	13 699	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	204 259	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	110 148	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	184 744	
Produits de participation	79 133	
Autres produits financiers	376	
Charges financières	2 972	

Transactions avec des parties liées :

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2013, la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 41 840 milliers d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 120 points de base a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2013 de 467 milliers d'euros.

Convention de prestations de services avec la société Unibel

Au titre de cette convention, nous avons comptabilisé en charges un montant de 6 452 milliers d'euros pour l'exercice 2013.

Tableau des filiales et des participations

Sociétés	(en milliers de devises)			(en milliers d'euros)				
	Capital ^(c)	Capitaux propres autres que le capital ^(c)	% Capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société non remboursés	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la Société	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette			
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS								
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la Société)								
Françaises								
Fromageries Picon – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	600 EUR	4 493 EUR	99,97	5 638	5 638			2 199
Fromageries Bel Production France – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	48 917 EUR	132 672 EUR	100,00	132 209	132 209			14 543
Société Anonyme des Fermiers Réunis – 12 Cours Louis-Lumière – 94306 Vincennes	7 200 EUR	10 818 EUR	99,85	18 118	18 118			959
SOFICO – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	2 339 EUR	8 055 EUR	99,96	2 376	2 376			1 029
Fromagerie Boursin SAS – Route de St-Aquilin – 27120 Croisy-sur-Eure	2 825 EUR	17 752 EUR	100,00	23 630	23 630			1 149
SICOPA – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	591 402 EUR	331 249 EUR	100,00	780 174	780 174			44 947
LVQR Diffusion – 16 bd Malesherbes – 75008 Paris	50 EUR	56 EUR	100,00	50	50			
Étrangères								
Bel Tunisie – Tunis/Tunisie	3 000 TND	(7 695 TND)*	99,00	2 053	0	1 662		
Bel Syrie – Damas/Syrie	1 045 000 SYP	(54 399 SYP)	99,98	15 660	0			3 393
Bel Algérie SpA – Alger/Algérie	2 358 693 DZD	3 362 508 DZD	99,02	21 170	21 170		35 234 ^(a)	5 099
II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX								
Filiales non reprises au paragraphe I								
(1) Filiales françaises (ensemble)				102	102			
(2) Filiales étrangères (ensemble)				12 206	12 206	2 601	14 436 ^(b)	5 249

(a) Dont 23 636 de garantie bancaire.

(b) Dont 3 009 de garantie bancaire.

(c) Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

* Données 2008.

Inventaire des valeurs mobilières mobilières et titres de participation détenus

(en milliers d'euros)		Valeur nette au bilan	
		2013	2012
PARTICIPATIONS			
Françaises			
3 706 666	Fromageries Boursin SAS	23 630	23 630
239 635	Societe anonyme des fermiers réunis (SAFR)	18 118	18 118
39 426 793	Societe industrielle commerciale et de participation (SICOPA)	780 174	780 174
132 208 521	Fromageries Bel Production France	132 209	132 209
155 865	Societe financiere et commerciale (SOFICO)	2 376	2 376
19 995	Fromageries Picon	5 638	5 638
2 377	ATAD	83	83
999	Societe des produits laitiers (SPL)	15	15
3 333	LVQR Diffusion	50	
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		4	4
		962 297	962 247
Étrangères			
122 957	Bel Egypt Expansion for Cheese Production	11 584	11 584
2 335 653	Bel Algérie SPA	21 170	21 170
594	Bel Tunisie		
1 044 745	Bel Syrie		
8	Bel Vietnam	620	500
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		2	2
		33 376	33 256
TOTAL PARTICIPATIONS		995 673	995 503
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS			
Français			
5 162	Lactoserum France	140	140
1 120	Sogal- Socamuel	17	17
45 374	Fromageries Bel	8 457	11 444
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		25	25
		8 639	11 626
Étrangers			
26 044	Parmalat	56	46
		56	46
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		8 695	11 672
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		331 989	367 748

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	2009	2010	2011	2012	2013
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503
Nombre des actions ordinaires existantes	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 167 524 757	1 233 264 948	1 323 239 235	1 348 442 118	1 396 926 890
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	60 552 570	100 988 662	68 029 363	82 403 232	120 942 743
Impôts sur les bénéfices	33 800	7 015 905	2 110 277	5 375 821	32 504 903
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 136 902	2 751 841	1 473 720	3 170 277	2 870 214
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	58 091 837	79 001 885	61 536 908 ^(a)	30 085 250	83 681 844
Résultat distribué	33 330 825*	41 234 010*	34 361 675*	42 952 094*	42 952 094* ^(b)
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	8,50	13,27	9,38	10,75	12,45
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	8,45	11,50	8,95	4,38	12,18
Dividende attribué à chaque action	4,85	6,00	5,00	6,25	6,25
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	887	861	884	944	973
Montant de la masse salariale de l'exercice	61 575 588	60 242 143	67 262 028	68 690 186	70 028 440
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	26 072 872	26 885 774	31 461 689	33 097 576	35 220 021

* Montant théorique car les actions propres détenues par la société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

(a) Montant modifié par rapport au DDR de 2011.

(b) Montant provisoire.

4.5.2.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Fromageries BEL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2013 s'établit à 996 millions d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note 1-3 de l'annexe.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.

- Par ailleurs, conformément à la note 1-8 de l'annexe, votre société procède à des estimations comptables notamment pour prendre en compte les risques liés aux litiges ou contentieux.

Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la société, des données et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, revu les calculs effectués par la société et examiné les procédures d'approbation de ces estimations par la direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 2 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte et 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 2013.

Honoraires des Commissaires aux comptes et membres de leur réseau

	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<i>(en milliers d'euros)</i>								
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
● Émetteur	198	147	27 %	22 %	182	178	27 %	27 %
● Filiales intégrées globalement	385	423	53 %	62 %	421	408	62 %	62 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissaire aux comptes								
● Émetteur	113	72	16 %	11 %	60	56	9 %	
● Filiales intégrées globalement			0 %	0 %			0 %	
SOUS-TOTAL	696	642	96 %	94 %	663	642	97 %	97 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridiques, fiscal, social	28	39	4 %	6 %	10	10	1 %	
Autres					9	10		
SOUS-TOTAL	28	39	4 %	6 %	19	20	3 %	3 %
TOTAL	724	681	100 %	100 %	682	662	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 2013, figurant respectivement aux paragraphes 4.5.1.2 et 4.5.2.2 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 2012 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013 sous le numéro D.13-0294 respectivement aux paragraphes 20.3.1.2. et 20.3.2.2 ;
- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2012 sous le numéro D.12-0279 respectivement aux paragraphes 20.3.1.2. et 20.3.2.2.

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 16 611 000 euros pour l'exercice 2013.

Dans les comptes annuels

Les tableaux suivants présentent la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance :

Au 31 décembre 2013 (en euros)				
Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
10 958 734	110 564 009	6 099 176	0,00	127 621 919

En application des articles 223 quater et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 335 033 euros et l'impôt correspondant à 127 312 euros.

Au 31 décembre 2012 (en euros)				
Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
9 639 088	84 153 579	7 448 909	199 475	101 441 051

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 2013.

4.8 Informations financières intermédiaires et autres

4.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

4.8.2 Informations financières intermédiaires

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2013 n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

4.9 Politique de distribution de dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, Fromageries Bel a distribué les dividendes nets unitaires suivants :

<i>(en euros par action)</i>	2009	2010	2011	2012	2013 (soumis à l'AGM du 14 mai 2014)
Dividende net	4,85	6,00	5,00	6,25	6,25

Depuis le 1^{er} janvier 2006, les dividendes ouvrent droit pour l'imposition des revenus des personnes physiques résidentes de France à une réfaction fixée par l'article 158-3-2° du Code général des impôts à 40 %.

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du mercredi 14 mai 2014 de procéder au titre de l'exercice 2013 au paiement d'un dividende de 6,25 euros par action. Cette distribution sera effectuée le mardi 20 mai 2014.

Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte.

4.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au paragraphe 1.6.5 « Risques juridiques » du présent document de référence.

4.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

L'endettement financier net du Groupe est passé de 194 millions d'euros au 31 décembre 2011 (soit 19 % des capitaux propres), à 54 millions d'euros au 31 décembre 2013 (soit 4 % des capitaux propres).

Aucune acquisition ni cession d'activité significative pour l'endettement du Groupe n'est intervenue au cours des trois dernières années.

En 2013, le Groupe a poursuivi la diversification de ses sources de financement initiée en 2012, tout en rallongeant la maturité de sa dette (pour davantage d'informations, voir notes 4.17 et 4.18 des comptes consolidés).





Actionnariat et Bourse⁽¹⁾

5

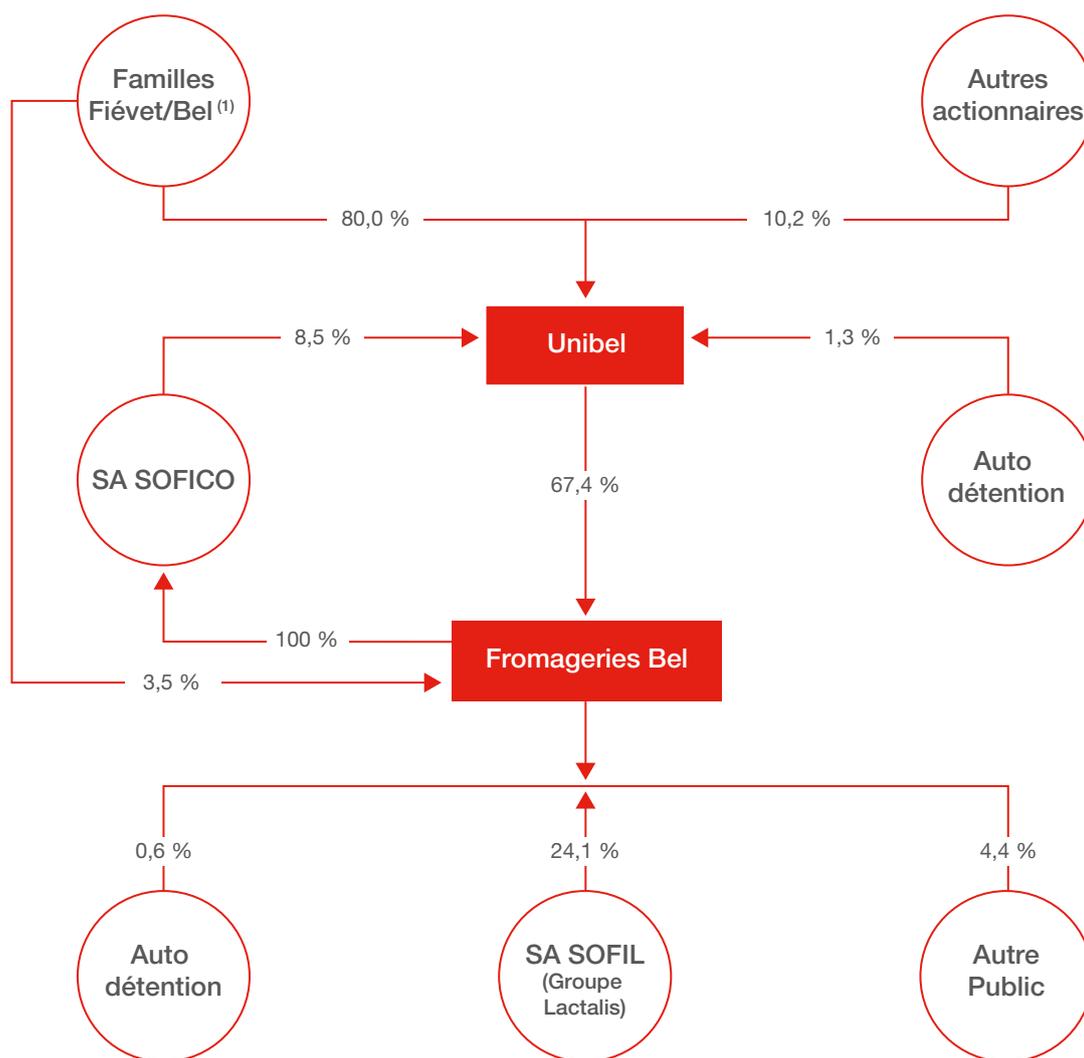
5.1	Actionnariat et capital	240
5.1.1	Actionnariat au 31 décembre 2013 et au cours des trois dernières années	240
5.1.2	Informations sur le contrôle du capital de la Société	242
5.1.3	Capital social	243
5.1.4	Droits de vote double	244
5.2	Bourse	245
5.2.1	Évolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel	245
5.2.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés	246
5.2.3	Stock-options/actions de performance	246
5.2.4	Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif	247

(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 2013 et au cours des trois dernières années

Organigramme actionnarial du Groupe Bel



(1) Signataires du pacte d'actionnaires 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 2013	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 634 897	67,44 %	9 132 369	68,53 %	9 132 369	68,77 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	473 959	3,56 %	473 959	3,57 %
ENSEMBLE	4 872 118	70,89 %	9 606 328	72,09 %	9 606 328	72,34 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	3 306 646	24,81 %	3 306 646	24,90 %
Autres actionnaires	301 520	4,39 %	367 024	2,75 %	367 024	2,76 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 954 843	28,45 %	3 673 670	27,57 %	3 673 670	27,66 %
Auto détention	45 374	0,66 %	45 374	0,34 %	-	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100,00 %	13 325 372	100,00 %	13 279 998	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.

Aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et en droits de vote depuis le 31 décembre 2013.

Le capital est composé de 6 872 335 actions auxquelles sont associés 13 325 372 droits de vote bruts et 13 279 998 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions auto-détenues.

97 % des actions sont nominatives et détenues par 189 actionnaires, 93,9 % 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.

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 les membres du Groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 (avis n° 213C1436) ; ces actionnaires contrôlent 80,0 % aujourd'hui du capital et 88,0 % des droits de vote bruts d'Unibel.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, SOFICO, filiale à 100 % de la société Fromageries Bel, détient en autocontrôle 8,5 % des actions d'Unibel.

Le groupe Lactalis, contrôlé par la famille Besnier, par l'intermédiaire de sa filiale Société pour le Financement de l'Industrie Laitière, SOFIL, détient plus de 20 % du capital et des droits de vote de Fromageries Bel (avis AMF n° 211C0106 du 28 janvier 2011).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de

5 % du capital ou des droits de vote. Aucun actionnaire, en dehors du groupe familial et de la SOFIL, ne détient plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil n'a été déclaré au cours de l'exercice.

Dans le cadre des articles 787 B, 885 I bis et 885 I quater du Code général des impôts, des engagements de conservation, dits « pactes Dutreil » ont pu être souscrits par des actionnaires et notamment par des membres du Groupe familial Fiévet-Bel et Unibel.

Le plus récent de ces engagements a les caractéristiques suivantes :

Engagement de conservation

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	24/12/13
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	tacite, par 3 mois
% du capital à la date de signature	38 %
% des droits de vote à la date de signature	39 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Pour mémoire, les exonérations fiscales des pactes « Dutreil » ne sont définitivement acquises qu'après un total de six ans de conservation, collective et individuelle, des titres.

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.

	31/12/2013			31/12/2012			31/12/2011		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel ^(a)	4 634 897	67,44 %	68,77 %	4 634 897	67,44 %	68,76 %	4 634 897	67,45 %	68,55 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	3,57 %	267 034	3,89 %	3,97 %	260 662	3,79 %	3,91 %
Ensemble	4 872 118	70,89 %	72,34 %	4 901 931	71,33 %	72,73 %	4 895 559	71,24 %	72,46 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	24,90 %	1 653 657	24,06 %	25,03 %	1 653 657	24,06 %	25,03 %
Autres actionnaires	301 520	4,39 %	2,76 %	257 513	3,75 %	2,24 %	294 214	4,28 %	2,51 %
Sous-total public	1 954 843	28,45 %	27,66 %	1 911 170	27,81 %	27,27 %	1 947 871	28,34 %	27,54 %
Auto détention	45 374	0,66 %	0,00 %	59 234	0,86 %	0,00 %	28 905	0,42 %	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.

5.1.2 Informations sur le contrôle du capital de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conventions contenant des clauses portant sur au moins 0,5 % des actions ou des droits de vote et prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

En cas de changement de contrôle de Fromageries Bel, ses banques et investisseurs pourraient demander le remboursement de l'émission obligataire du 20 décembre 2012 (tranches de 20 et 140 millions d'euros), des avances consenties au titre du crédit renouvelable multidevises du 8 juin 2011 de 520 millions d'euros, et de son avenant d'extension en date du 5 mars 2014, des émissions de type Schuldschein réalisées en 2013 en dollars US et euro, de maturité trois à dix ans pour un équivalent de 224 millions d'euros et de quelques financements de certaines filiales non françaises pour un montant global de moins de 5 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 Antoine Fiévet, Président-Directeur général, également Président du Directoire d'Unibel, et par Florian Sauvin, administrateur et membre du Directoire d'Unibel. La société Unibel, holding animatrice du Groupe, est administrateur de la Société ; son représentant permanent est Pascal Viénot, également membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Président des Comités d'audit ; Monsieur Bruno Schoch, membre du Directoire d'Unibel, est Directeur général délégué de la Société.

Les mesures prises pour assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- Le Conseil d'administration comporte une majorité de quatre administrateurs indépendants sur sept membres : Michel Arnaud, Fatine Layt, James Lightburn et Luc Luyten.
- Il a mis en place une charte, sur le modèle de celle de l'IFA, que tous les administrateurs se sont engagés à respecter, qui définit les devoirs de l'administrateur ; notamment les administrateurs se doivent d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social ; ils doivent représenter l'ensemble des actionnaires ; ils ont le devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts.

La composition des organes d'administration et de direction est détaillée plus haut au paragraphe 3.1 et les principes de gouvernance appliqués le sont au paragraphe 3.2.

5.1.3 Capital social

5.1.3.1 Situation au 31 décembre 2013

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2013 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.

5.1.3.2 Titres donnant accès au capital, actions non-représentatives de capital social, options

Au 31 décembre 2013, 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-options/ 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 2011	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. La présente délégation prive d'effet celle donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2010	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 0,1 % du capital social	26 mois soit jusqu'au 11 juillet 2013	Néant
10 mai 2012	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions (AGA) existantes ou à émettre de la Société au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales	30 000 actions	38 mois soit jusqu'au 9 juillet 2015	^(a)

(a) En application de cette délégation, les Conseils d'administration des 10 mai 2012 et 29 août 2013 ont adopté des plans d'attribution gratuite d'actions portant sur des actions existantes. Sous réserve des conditions de présence et de performances, le Conseil a attribué 12 364 actions. Il peut donc sur le fondement de cette résolution encore attribuer 17 636 actions.

5.1.3.3 Historique du capital social au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (en euros)	Réserves	À l'issue de l'opération nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/09	situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/13	situation finale	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335

5.1.3.4 Franchissements de seuils statutaires

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, les statuts de la Société disposent à l'article 10 que toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux Assemblées ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la Société du nombre total d'actions qu'elles possèdent

par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %. Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote possédée devient inférieure à l'un des seuils ci-dessus. En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées de droit de vote. En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par

la loi et la réglementation en vigueur. Toutefois, sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société.

5.1.3.5 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.

5.1.3.6 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 troisième 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 tout 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.

Cet avantage n'est conféré qu'aux actionnaires de nationalité française et à ceux ressortissant d'un État membre de l'Union européenne.

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

6 872 335 actions Fromageries Bel sont cotées au double fixing sur NYSE Euronext Paris, compartiment A. Les actions Fromageries Bel sont éligibles au SRD « long seulement » : compte tenu de la liquidité limitée du titre, la vente à découvert n'en est pas autorisée.

Code ISIN : FR 0000121857 — mnémonique : FBEL.

5.2.1 Évolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel

	En €			Nombre de titres échangés	Volume en k€	Cours moyen en €	Moyenne CAC All Tradable cloture
	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
Janvier 2012	179,99	170,21	179,00	313	56	177,32	2 418
Février 2012	192,88	175,51	189,90	4 040	756	187,03	2 553
Mars 2012	190,00	173,50	182,50	1 911	347	181,54	2 612
Avril 2012	189,00	178,00	188,00	1 650	300	182,09	2 449
Mai 2012	184,50	173,55	184,00	1 006	181	180,22	2 329
Juin 2012	184,00	177,00	180,50	896	164	182,83	2 299
Juillet 2012	189,00	178,00	182,20	1 586	290	182,62	2 405
Août 2012	189,00	175,30	181,02	1 006	182	180,59	2 562
Septembre 2012	185,00	180,10	185,00	1 547	283	183,25	2 613
Octobre 2012	188,00	183,00	185,00	6 943	1 278	184,12	2 581
Novembre 2012	186,00	170,00	185,00	2 009	367	182,63	2 599
Décembre 2012	187,50	181,00	181,10	2 086	381	182,85	2 803
Année 2012	192,88	170,00	181,10	24 993	4 585	183,46	2 511
Janvier 2013	188,00	180,00	188,00	2 493	461	184,84	2 803
Février 2013	194,00	180,10	194,00	1 480	276	186,64	2 783
Mars 2013	217,00	194,20	209,05	2 144	443	206,84	2 860
Avril 2013	226,00	208,00	226,00	1 867	406	217,34	2 815
Mai 2013	300,00	230,00	300,00	6 387	1 798	281,54	2 980
Juin 2013	300,00	267,00	283,40	2 216	645	291,02	2 860
Juillet 2013	295,00	273,00	290,00	4 521	1 314	290,75	2 914
Août 2013	290,00	276,00	276,00	1 393	398	285,75	3 054
Septembre 2013	276,00	258,00	262,00	625	167	267,26	3 112
Octobre 2013	268,99	252,00	264,98	1 607	420	261,41	3 193
Novembre 2013	269,50	255,00	255,30	1 518	400	263,47	3 239
Décembre 2013	279,50	255,00	271,01	959	256	267,08	3 164
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	282,66	3 284

(source : NYSE Euronext)

5.2.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés

En application de l'article 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, aucune opération de dirigeants et assimilés n'a été enregistrée sur les titres de la société depuis début 2013.

5.2.3 Stock-options/actions de performance

Il n'existe aucun dispositif de stocks options en vigueur dans le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ou des exercices antérieurs.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007.

Les bénéficiaires de ce premier plan peuvent céder librement les actions attribuées dans ce cadre depuis avril 2011.

Depuis cette date, un plan a été mis en place chaque année. Voici un tableau synthétique des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2013.

Plans « AGA » Fromageries Bel

N° du plan	2	3	4	5	6	7
Date d'attribution	13/05/2008	26/08/2009	24/03/2010	12/05/2011	10/05/2012	29/08/2013
Date d'acquisition	13/05/2011	26/08/2012	24/03/2013	12/05/2013	10/05/2014	30/08/2015
Date de disponibilité	13/05/2013	26/08/2014	24/03/2015	12/05/2015	10/05/2016	30/08/2017
Nombre de titres attribués	10 620	11 515	12 010	7 243	7 234 ^(a)	5 130 ^(a)
Nombre de titres transférés	9 904	8 074	8 578	5 282	nc	nc
Nombre de bénéficiaires effectifs	53	62	69	76	91 ^(a)	92 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performances.

En 2013, les plans AGA 2010 et 2011 sont arrivés en fin de période d'acquisition après trois et deux ans. Sur la base d'une réalisation à 75 %, dans les deux plans, 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 respectivement 8 578 et 5 282 actions existantes a été transférée à 69 et 76 bénéficiaires.

Le 29 août 2013, le Conseil d'administration a décidé du 7^e plan AGA. 5 130 actions existantes ont été attribuées à 92 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires en août 2015 en fonction des performances obtenues sur les ROCE et EBITDA des exercices 2013 et 2014 et sous condition de présence. Avec ces actions, 9 810 unités de performance valorisées au prix de

l'action et soumises aux mêmes conditions de performance ont été attribuées pour un règlement en août 2015.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 1 962 actions.

Au 31 décembre 2013, 11 587 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être attribuées dans le cadre de ces sixième et septième plans.

Au 31 décembre 2013, 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 16 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 15 novembre 2014, 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 10 mai 2012.

Au cours de l'exercice 2013, la société Fromageries Bel n'a ni acquis, ni vendu d'actions propres. Il n'y a donc eu aucun frais de négociation.

En revanche, 13 860 actions ont été transférées aux bénéficiaires des 4^e et 5^e plans d'attributions gratuites d'actions.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2013.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2013

Nombre d'actions auto détenues	45 374
% du capital en auto détention	0,66 %
Valeur au cours d'achat	8 456 897,40 €
Valeur comptable nette	8 456 897,40 €
Valeur nominale	68 061 €

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du mercredi 14 mai 2014

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du mercredi 14 mai 2014.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2014

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 45 374, représentant 0,66 % 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'actionariat des salariés	45 374
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 2013, 11 587 actions étaient 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. Ce chiffre est à comparer aux 45 374 actions auto détenues à la même date.

Nouveau programme de rachat d'actions

- autorisation du programme : Assemblée générale du mercredi 14 mai 2014 ;
- 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 45 374 (soit 0,66 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 641 859 actions (soit 9,34 % du capital) sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus ;
- prix maximum d'achat : 350 euros ;
- montant maximal du programme : 240 531 550 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 14 mai 2014 dans sa quinzième 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 14 mai 2014 soit jusqu'au 13 novembre 2015.



Assemblée générale mixte

6

6.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale du 14 mai 2014	250
6.2	Présentation des résolutions par le Conseil d'administration	251
6.3	Biographies et informations sur les candidats aux fonctions d'administrateur	254
6.4	Projets de résolutions	256

6.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale du 14 mai 2014

À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013, approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
- Affectation du résultat de l'exercice et distribution de dividendes.
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, et approbation de ces conventions.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

- Modification statutaire en vue de permettre l'échelonnement des mandats des membres du Conseil d'administration – Modification corrélative de l'article 13 des statuts de la Société.
- Modification statutaire prévoyant les modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés – Modification corrélative de l'article 13 des statuts de la Société.

À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Renouvellement de Monsieur Florian Sauvin, en qualité d'administrateur.
- Renouvellement de Monsieur Luc Luyten, en qualité d'administrateur.
- Renouvellement de Monsieur Michel Arnaud, en qualité d'administrateur.
- Renouvellement de la société Unibel, en qualité d'administrateur.
- Renouvellement de Monsieur Antoine Fiévet, en qualité d'administrateur.
- Nomination de Madame Nathalie Roos, en qualité d'administrateur.
- Nomination de Monsieur Thierry Billot, en qualité d'administrateur.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

- Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, plafond.
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions avec suppression de droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail.

À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Pouvoirs pour les formalités.

6.2 Présentation des résolutions par le Conseil d'administration

Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013

(1^{re} et 2^e résolutions)

Il est demandé aux actionnaires de bien vouloir approuver les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, se soldant respectivement par un bénéfice de 83 681 843,89 euros et par un résultat net part du Groupe d'un montant de 125 785 000 euros. L'activité et les résultats de cet exercice vous sont présentés dans le document de référence incluant le Rapport financier annuel de la Société ainsi que le Rapport de gestion du Conseil d'administration disponible sur le site internet de la Société.

Il est également demandé aux actionnaires de bien vouloir approuver le montant global des dépenses et charges visées par l'article 223 quater et au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, soit la somme de 335 032,78 euros et l'impôt correspondant.

Affectation du résultat

(3^e résolution)

Après avoir constaté que l'exercice clos le 31 décembre 2013 de la Société fait ressortir un résultat net comptable part du Groupe de 83 681 843,89 euros, il est demandé aux actionnaires d'approuver l'affectation du résultat suivante :

Résultat de l'exercice 2013	83 681 843,89 euros
Report à nouveau antérieur	189 290 073,75 euros
Soit un bénéfice distribuable de	272 971 917,64 euros

Nous vous proposons d'affecter le total ainsi obtenu :

Distribution d'un dividende maximum égal à	42 952 093,75 euros
Report à nouveau minimum après affectation	230 019 823,89 euros
Le dividende par action pour cet exercice s'élèverait en conséquence à	6,25 euros brut par action

Le dividende de l'exercice 2013 serait détaché de l'action le 15 mai 2014 et payable le 20 mai 2014.

Approbation des conventions et engagements réglementés relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce

(4^e résolution)

Il est demandé aux actionnaires d'approuver chacune des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce régulièrement autorisées par le Conseil d'administration.

Il est rappelé que seules les conventions nouvelles conclues au cours du dernier exercice clos sont soumises à la présente Assemblée. Une seule convention nouvelle a été conclue au cours de l'exercice 2013. Cette convention porte sur la cession par Unibel à Fromageries Bel de la totalité de parts sociales de la société LVQR Diffusion pour leur valeur nominale. La société LVQR Diffusion a pour activité le développement et la commercialisation de produits dérivés portant les marques du Groupe.

Les conventions conclues antérieurement et dont les effets se sont poursuivis au cours de l'exercice sont la convention de prestation de services et la convention de trésorerie conclues avec la société Unibel respectivement en date du 14 décembre 2001 et du 21 septembre 2007.

Ces conventions sont également présentées dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes y afférent figurant au paragraphe 3.5.1 du présent document de référence.

Acquisition par la Société de ses propres actions et annulation des actions acquises dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités plafond

(5^e et 15^e résolutions)

Il est demandé aux actionnaires de bien vouloir autoriser la Société à racheter ses propres actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et selon les règles déterminées par les dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (5^e résolution).

Cette autorisation mettrait fin à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 16 mai 2013 dans sa 5^e résolution.

Cette autorisation serait consentie au Conseil d'administration pour une durée de dix-huit mois et porterait sur un nombre maximal d'actions rachetées représentant jusqu'à 10 % du capital social, soit 687 233 actions, moyennant un prix maximum d'achat de 350 euros par action, soit un montant global maximal de 240 531 550 euros.

Les objectifs de rachat d'actions effectués, en vertu de la présente autorisation, selon la réglementation en vigueur, seront les suivants : opérations éventuelles de croissance externe, couverture de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocations d'actions à des salariés et/ou mandataires, couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions, contrat de liquidité et annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises. Cette nouvelle délégation priverait d'effet à compter de l'Assemblée générale, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation donnée antérieurement ayant le même objet.

Ces titres pourraient être acquis ou cédés, en une ou plusieurs fois, à tout moment, y compris le cas échéant en période d'offre publique, par tous moyens et notamment de gré à gré, sur le marché ou hors marché, ou par voie d'offre publique ou d'acquisition ou de cession de bloc dans le respect de la réglementation en vigueur. La Société se réserverait le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

L'autorisation existante arrivant à échéance, nous vous demandons par ailleurs d'autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle durée de vingt-quatre mois, à procéder dans la limite légale, en une ou plusieurs fois, à l'annulation de tout ou partie des actions de la Société auto détenues au titre de la mise en œuvre des plans de rachat, dans la limite de 10 % du capital, et à la réduction corrélative du capital social en imputant la différence entre le prix d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles (15^e résolution).

Modifications statutaires

(6^e et 7^e résolutions)

Il est demandé aux actionnaires de modifier l'article 13 des statuts visant à introduire :

- les dispositions nécessaires à la mise en œuvre et au maintien d'un échelonnement des mandats des membres du Conseil d'administration pour une durée d'un an, deux ans ou trois ans (6^e résolution).

En effet, en l'état actuel, 5 mandats d'administrateurs sur 7 viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale annuelle réunie en 2014 à l'effet de délibérer sur les comptes de l'exercice 2013. Le Comité des nominations et des rémunérations a évalué cette situation et estimé souhaitable de permettre un renouvellement échelonné et équilibré des mandats des administrateurs. Dans ce cadre, il a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires une modification des statuts pour mettre en place ce renouvellement échelonné ;

- le mode de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés du Groupe, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, conformément à l'article 9 de la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 (7^e résolution) ; sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, il est proposé de retenir la désignation par le Comité central d'entreprise.

Mandats des administrateurs

(8^e, 9^e, 10^e, 11^e, 12^e, 13^e et 14^e résolutions)

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Antoine Fiévet, Florian Sauvin, Luc Luyten, Michel Arnaud et de la société Unibel arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale. Suivant recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, et sous réserve de l'adoption de la 6^e résolution présentée ci-dessus, il vous est par conséquent proposé de renouveler leurs mandats pour des durées permettant l'échelonnement des mandats,

Il est ainsi proposé de renouveler :

- les mandats de Messieurs Florian Sauvin et Luc Luyten pour une durée d'un (1) an, expirant à l'issue de l'Assemblée générale à tenir dans l'année 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- les mandats de Monsieur Michel Arnaud et de la société Unibel pour une durée de trois (3) ans, expirant à l'issue de l'Assemblée générale à tenir dans l'année 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le mandat de Monsieur Antoine Fiévet pour une durée de quatre (4) ans, expirant à l'issue de l'Assemblée générale à tenir dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

En cas de rejet de la 6^e résolution, il est proposé de renouveler les mandats de Messieurs Sauvin, Luyten, Arnaud, Fiévet et de la société Unibel pour quatre (4) ans, expirant à l'issue de l'Assemblée générale à tenir dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires les candidatures de Madame Nathalie Roos et de Monsieur Thierry Billot pour exercer les fonctions d'administrateur, pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée générale à tenir dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. En cas de vote favorable, le Conseil sera composé d'au moins 20 % de femmes conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011.

Madame Nathalie Roos occupe depuis août 2013 les fonctions de Directrice Générale de l'Allemagne du groupe L'Oréal.

Monsieur Thierry Billot occupe, depuis juillet 2008, le poste de Directeur Général Adjoint, Marques du groupe Pernod Ricard.

Les informations relatives aux candidats aux fonctions d'administrateurs figurent au paragraphe 6.3 du présent Chapitre. Les informations relatives aux administrateurs dont le renouvellement est proposé figurent au paragraphe 3.1.2 du Chapitre 3.

Il est précisé que le Conseil d'administration a considéré que Messieurs Luc Luyten, Michel Arnaud et Thierry Billot ainsi que Madame Nathalie Roos peuvent être considérés comme indépendants au regard des critères d'indépendance du Code Middlednext, retenu par la Société comme code de référence en matière de gouvernement d'entreprise.

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social en faveur des salariés

(16^e résolution)

Il est demandé aux actionnaires de bien vouloir consentir une nouvelle délégation de compétence au Conseil d'administration pour une période de vingt-six mois à compter de l'Assemblée, soit jusqu'au 13 juillet 2016, afin d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservés aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du Groupe constitué par la Société et l'ensemble des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, dans la limite de 1 % du capital.

La mise en œuvre d'une telle augmentation de capital suppose la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au bénéfice des salariés bénéficiaires de l'émission.

Il est précisé que le prix des actions à émettre serait déterminé dans les conditions et limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables.

Cette présente délégation priverait d'effet l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2011 dans sa huitième résolution.

Pouvoirs pour les formalités

(17^e résolution)

Il est demandé aux actionnaires de donner tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du procès-verbal contenant ses délibérations pour effectuer toutes formalités de dépôts prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil propose d'approuver les résolutions qui sont ainsi soumises.

6.3 Biographies et informations sur les candidats aux fonctions d'administrateur

Les informations relatives aux administrateurs dont le mandat vient à échéance et le renouvellement est proposé figurent au paragraphe 3.2.1 du document de référence.

Nathalie Roos, née en 1965, de nationalité française

Adresse professionnelle : L'Oréal Deutschland GmbH — Georg Glock Strasse 18 — 40 474 Dusseldorf — Allemagne

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

La nomination de Madame Nathalie Roos sera proposée à l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2018.

Biographie, expertise et expérience en matière de gestion

Madame Nathalie Roos a rejoint le Groupe L'Oréal en octobre 2012 où elle occupe depuis août 2013 les fonctions de Directrice Générale de l'Allemagne, 4^e marché mondial de ce groupe avec un chiffre d'affaires de plus d'1 milliard d'euros.

Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Madame Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein de Groupe Mars. Entre 1989 et 2000, elle occupe différentes fonctions chez Mars France comme Responsable de la promotion des Ventes, puis évolue au sein des directions Marketing et Ventes, Responsable des marques Milky Way et Bounty, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin la prise en charge du réseau Grande Distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). Madame Nathalie Roos devient Présidente Directrice Générale de Mars Chocolat France en 2004 puis Présidente des marchés européens du Groupe MARS Inc. de 2009 à 2012.

À titre professionnel, Madame Nathalie Roos prend en 2008 la Présidence de la Commission Industrie-Commerce de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA). Elle siège au Conseil d'Administration de l'Institut de Liaison et d'études des industries de Consommation (ILEC) et partage la Vice-Présidence du Syndicat du Chocolat.

Elle est diplômée de l'école Supérieure de Commerce de Reims. En 2008, elle obtient le Prix de la Direction Générale du Trophée du Management RMS-Network, un prix à l'initiative de l'association des diplômés de l'École Supérieure de Commerce de Reims.

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Néant

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe Bel exercés en France

- Directrice Générale de l'Oréal Allemagne
- Membre de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'Administration de la Clinique Adassa à Strasbourg
- Conseillère régionale en Alsace
- Vice-Présidente du Pôle Compétitivité régionale emploi

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Présidente-Directrice Générale de Mars Chocolat France

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

Thierry Billot, né en 1955, de nationalité française

Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12 place des États-Unis – 75016 Paris

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

La nomination de Monsieur Thierry Billot sera proposée à l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de 4 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 Thierry Billot, Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur Administratif et Financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur Financier de Pernod Ricard en 1986. Président-Directeur Général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-Directeur Général de Pernod en octobre 1996. En 2002, il devient Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe. Il occupe le poste de Directeur Général Adjoint, Marques, depuis le 1^{er} juillet 2008.

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

Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Néant

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

- Administrateur de Champagne Perrier-Jouet
- Administrateur de G.H. Mumm & Cie S.V.C.S.
- Administrateur de Ricard SA
- Administrateur de Martell & Co SA
- Membre du Conseil de Surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa

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

- Administrateur de Irish Distillers Ltd
- Administrateur de Irish Distillers Group
- Administrateur de The Absolut Company AB
- Administrateur de Havana Club International

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

Néant

Restriction à la cession d'une participation au capital social

Néant

6.4 Projets de résolutions

À TITRE ORDINAIRE

Première résolution – Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013, approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes annuels de la Société arrêtés au 31 décembre 2013 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, les Rapports du Conseil d'administration, du Président du Conseil et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils ont été établis et lui sont présentés, faisant apparaître un bénéfice de 83 681 843,89 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

L'Assemblée générale approuve le montant des dépenses et charges visées par les articles 223 quater et 39.4 du Code général des impôts, dont le montant global s'est élevé à 335 032,78 euros ainsi que le montant de l'impôt correspondant.

Seconde résolution – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration, du Président du Conseil et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, approuve ces comptes consolidés tels qu'ils ont été établis et lui sont présentés par le Conseil d'administration, faisant ressortir un résultat net part du Groupe d'un montant de 125 785 000 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

Troisième résolution – Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit un bénéfice de 83 681 843,89 euros de la manière suivante :

Origine	
Report à nouveau antérieur	189 290 073,75 euros
Résultat de l'exercice	83 681 843,89 euros
Bénéfice distribuable	272 971 917,64 euros

Affectation du résultat

Distribution d'un dividende de 6,25 euros brut par action, soit un dividende maximum mis en distribution égal à	42 952 093,75 euros
Report à nouveau minimum après affectation	230 019 823,89 euros
TOTAL	272 971 917,64 EUROS

Le dividende sera détaché de l'action le 15 mai 2014 et sera mis en paiement le 20 mai 2014.

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 à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte de ce que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158-3-2 du Code général des impôts, étant précisé que cet abattement ne bénéficie qu'aux actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France.

L'Assemblée générale prend acte que les revenus par action pour les trois exercices précédents ont été respectivement les suivants :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2010	41 234 010,00 € ^(a) , soit 6 € par action	-	-
2011	34 361 675,00 € ^(a) , soit 5 € par action	-	-
2012	42 952 093,75 € ^(a) , soit 6,25 € par action	-	-

(a) Incluant les sommes correspondant aux dividendes non distribués à raison des actions autodétenues (qui ont été affectées au compte report à nouveau).

Quatrième résolution – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation de ces conventions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux conditions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve les conventions nouvelles qui y sont mentionnées.

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

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, avec faculté de subdélégation, à faire acheter par la Société un nombre maximal d'actions représentant jusqu'à 10 % du 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.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 350 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie).

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 global affecté au programme de rachat d'actions autorisé par la présente résolution ne pourra être supérieur à 240 531 550 euros.

Ces titres pourront être acquis ou cédés, en une ou plusieurs fois, à tout moment, y compris le cas échéant en période d'offre publique, par tous moyens et notamment de gré à gré, sur le marché ou hors marché, ou par voie d'offre publique ou d'acquisition ou de cession de bloc dans le respect de la réglementation en vigueur. La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Les objectifs des rachats effectués en vertu de la présente autorisation seront les suivants :

- 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 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 ;
- 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 de tout ou partie des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la 15^e résolution ci-après ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fromageries Bel par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Amafi admise par l'Autorité des marchés financiers, si un tel contrat venait à être mis en place.

Le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra pas dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société.

Ces opérations devront être effectuées en conformité avec les règles déterminées par les dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers concernant les conditions et périodes d'intervention sur le marché.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, aux fins de décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, de déterminer les modalités des rachats effectués, d'effectuer tous ajustements du prix maximum d'achat en raison d'opérations sur le capital, de passer tous ordres, conclure tous accords, déposer toutes offres publiques, procéder aux formalités requises, et plus généralement faire le nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 13 novembre 2015. Elle prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, la délégation antérieure donnée au Conseil accordée par l'Assemblée générale du 16 mai 2013 dans sa cinquième résolution, à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

Sixième résolution – Modification statutaire en vue de permettre l'échelonnement des mandats des membres du Conseil d'administration – Modification corrélative de l'article 13 des statuts de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide :

- d'introduire dans les statuts des dispositions permettant la mise en œuvre et le maintien d'un échelonnement des mandats des membres du Conseil d'administration ;
- de modifier en conséquence et comme suit, le premier paragraphe de l'article 13 des statuts « Conseil d'administration », le reste de l'article demeurant inchangé :

« 1° La Société est administrée par un Conseil composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf application des dispositions spéciales prévues par la loi en cas de fusion.

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans. Par exception et afin de permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien de l'échelonnement des mandats d'administrateurs, l'Assemblée générale ordinaire pourra nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée d'un (1) an, deux (2) ou trois (3) ans.

Tout membre est rééligible. Le nombre d'administrateurs personnes physiques et de représentants permanents de personnes morales âgées de plus de 72 ans ne pourra pas dépasser au 31 décembre de l'année, la moitié arrondie au chiffre immédiatement supérieur, des administrateurs en fonction. Lorsque cette proportion est dépassée, le plus âgé est réputé démissionnaire d'office. Toutefois, dans le respect de cette proportion, cette limite d'âge n'est pas applicable, sur décision de l'Assemblée générale, à un ou plusieurs administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé. »

Septième résolution – Modification statutaire prévoyant les modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés Modification corrélative de l'article 13 – des statuts de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, et connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide :

- d'introduire dans les statuts, le mode de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés du Groupe, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce
- d'insérer, en conséquence, un paragraphe 2° au sein de l'article 13 des statuts ainsi rédigé :

« 2° Le Conseil d'administration comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe.

La durée du mandat de l'administrateur représentant les salariés est de quatre ans.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit du siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Par exception à la règle prévue à l'article 13-3 des présents statuts pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale, l'administrateur représentant les salariés au Conseil n'est pas tenu de posséder un nombre minimum d'actions.

L'administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité central d'entreprise. »

Les paragraphes 2° et 3° de l'article 13 des statuts sont respectivement renumérotés paragraphes 3° et 4°, le reste de l'article demeurant inchangé.

À TITRE ORDINAIRE

Huitième résolution – Renouvellement de Monsieur Florian Sauvin en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de renouveler Monsieur Florian Sauvin en qualité d'administrateur, pour une durée d'une (1) année, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, sous réserve de l'adoption de la sixième résolution relative à la modification de l'article 13 des statuts ou, à défaut, de l'adoption de la sixième résolution, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Neuvième résolution – Renouvellement de Monsieur Luc Luyten en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de renouveler Monsieur Luc Luyten en qualité d'administrateur, pour une durée d'une (1) année, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, sous réserve de l'adoption de la sixième résolution relative à la modification de l'article 13 des statuts ou, à défaut, de l'adoption de la sixième résolution, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Dixième résolution – Renouvellement de Monsieur Michel Arnaud en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de renouveler Monsieur Michel Arnaud en qualité d'administrateur, pour une durée de trois (3) années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, sous réserve de l'adoption de la sixième résolution relative à la modification de l'article 13 des statuts ou, à défaut, de l'adoption de la sixième résolution, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Onzième résolution – Renouvellement de la société Unibel en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de renouveler la société Unibel en qualité d'administrateur, pour une durée de trois (3) années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2017

appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, sous réserve de l'adoption de la sixième résolution relative à la modification de l'article 13 des statuts ou, à défaut, de l'adoption de la sixième résolution, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Douzième résolution – Renouvellement de Monsieur Antoine Fiévet en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de renouveler Monsieur Antoine Fiévet en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre (4) années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Treizième résolution – Nomination de Madame Nathalie Roos en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale décide de nommer Madame Nathalie Roos, demeurant 9 rue de l'Ablette - 67000 Strasbourg - France, en qualité d'administrateur, en adjonction aux membres actuellement en fonction, pour une durée de quatre (4) années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Madame Nathalie Roos a déclaré qu'elle acceptait les fonctions qui lui sont confiées, et satisfaire à toutes les exigences requises par la loi et les règlements en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats qu'une même personne physique peut occuper.

Quatorzième résolution - Nomination de Monsieur Thierry Billot en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de nommer Monsieur Thierry Billot, demeurant 6 avenue Camoens - 75116 Paris - France, en qualité d'administrateur, en adjonction aux membres actuellement en fonction, pour une durée de quatre (4) années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2018, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Monsieur Thierry Billot a déclaré qu'il acceptait les fonctions qui viennent de lui être confiées, et satisfaire à toutes les exigences requises par la loi et les règlements en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats qu'une même personne physique peut occuper.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

Quinzième 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

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires après avoir pris connaissance 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 (24) mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 13 mai 2016, 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.

Seizième résolution – Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions avec suppression de droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Autorise le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, sur ses seules décisions, à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société

au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail.

2. Supprime en faveur de ces personnes le droit préférentiel de souscription aux actions qui pourront être émises en vertu de la présente délégation.
3. Fixe à vingt-six mois (26) à compter de la présente Assemblée la durée de validité de cette délégation.
4. Limite le montant nominal maximum de la ou des augmentations pouvant être réalisées par utilisation de la présente autorisation à 1 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Conseil d'administration de réalisation de cette augmentation. À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société.
5. Décide que le prix des actions à émettre, en application du premier point de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Conseil d'administration relative à l'augmentation de capital et à l'émission d'actions correspondante, ni supérieur à cette moyenne.
6. Décide, en application des dispositions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux bénéficiaires définis au premier paragraphe ci-dessus, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii), le cas échéant, de la décote.
7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'administration pourra ou non mettre en œuvre la présente délégation, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires.

À TITRE ORDINAIRE

Dix-septième résolution – Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.





7

Informations complémentaires

7.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	264
7.2	Renseignements concernant la Société	265
7.3	Renseignements sur les filiales et participations	266
7.4	Contrats importants	268
7.5	Documents accessibles au public	268
7.6	Tables de concordances	269

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 et 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, présente 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 ainsi qu'à la lecture d'ensemble du 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.

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2013 figurant au paragraphe au 4.5.1.2 contient une observation sur le changement de méthode comptable relatif à l'application au 1^{er} janvier 2013 de la norme IAS 19 amendée « Avantages du personnel ».

Fait à Paris, le 3 avril 2014.

Le Président-Directeur général

Antoine Fiévet

7.2 Renseignements concernant la Société

Dénomination sociale et nom commercial

Fromageries Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention :
La vache qui rit.

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 542 088 067 Paris

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

Date de constitution et durée

Date de constitution : 16 novembre 1922

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires

Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 16 boulevard Maiesherbes — 75008 Paris — France

Téléphone : +33 1 40 07 72 50

Forme juridique : Société Anonyme à Conseil d'administration

Fromageries Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

Exercice social

Du 1^{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

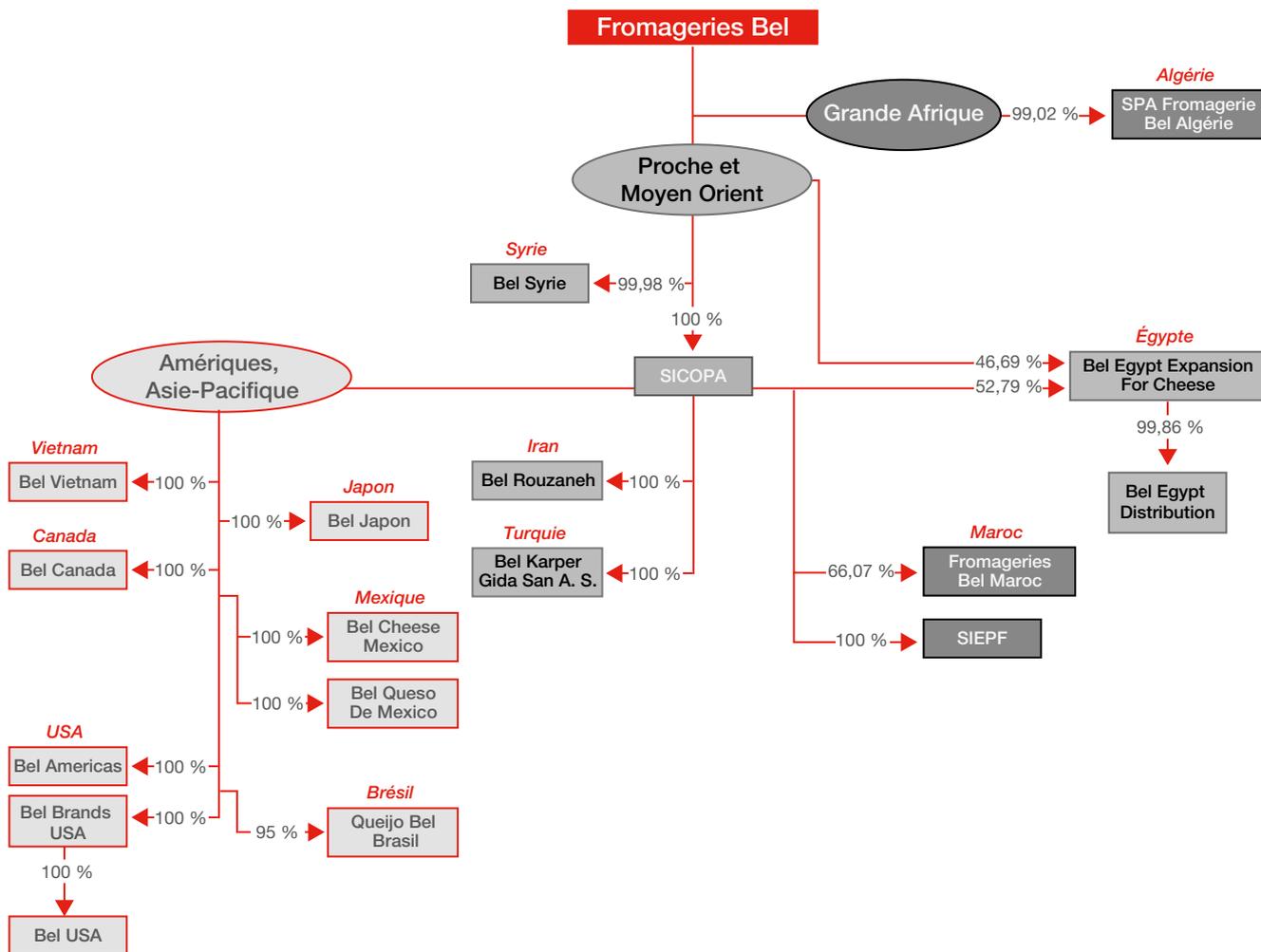
(Extrait des statuts — article 26)

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.

Reste du monde



7.4 Contrats importants

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la

rentabilité et de la situation financière de l'entité concernée à la date d'exercice de l'option.

Le lecteur est invité à se reporter à la note 4.17 de l'annexe aux comptes consolidés qui figure au paragraphe 4.5.1 du présent document de référence concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2013.

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 16 boulevard Malesherbes — 75008 Paris — France.

7.6 Tables de concordances

7.6.1 Table de concordance avec l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004

Cette table de concordance reprend les rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen numéro 809/2004 et renvoie aux paragraphes du document de référence qui mentionnent les informations correspondantes.

	Chapitres ou paragraphes du document de référence
1 Personnes responsable	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	
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.1
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	7.2
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	7.2
5.1.3. Date de création et durée	7.2
5.1.4. Siège social et forme juridique, législation applicable	7.2
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.1
5.2 Principaux investissements	1.5.2
5.2.1 Principaux investissements réalisés	1.5.2
5.2.2 Principaux investissements en cours	1.5.2
5.2.3 Principaux investissements à venir	1.5.2
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	1.6.1
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 11
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	2.4
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	4.3.3
9.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires ou des produits nets	4.3.2
9.2.3 Influences extérieures	4.3.3

	Chapitres ou paragraphes du document de référence
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	Non applicable
13.1 Principales hypothèses	Non applicable
13.2 Rapport des Commissaires aux comptes	Non applicable
14 Organes d'administration, de direction & direction générale	3
14.1 Informations concernant les mandataires sociaux	3.1.2
14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	3.1.3
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	3.1.4.2
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1
17 Salariés	2.7
17.1 Nombre de salariés	2.7.1
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	5.1.2
19 Opérations avec des apparentés	3.5
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière & 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 constitutif et statuts	3.1.2, 5.1.3, 5.1.4 et 7.2

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
22	Contrats importants	7.4
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts	Non applicable
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.

RAPPORT FINANCIER ANNUEL	Chapitres ou paragraphes du document de référence
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 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	2.7
● 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	4.5.2.2 et 4.5.1.2
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

La présente annexe renvoie le lecteur aux paragraphes et chapitres du document de référence qui constituent les éléments du Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée tels que demandés par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Rapport de gestion de la société mère	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice	1.1 et 1.3
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1, 4.3 et 4.5.2
Progrès réalisés et difficultés rencontrées	1.3
Indicateurs de performance de nature non financières	2
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture	4.5.2 note 2
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4 et 4.6.2
Activités des filiales	1.3
Prises de participation ou de contrôle significatifs	4.5.1 note 1.6
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'ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	Non applicable
Éléments de calcul et résultat de l'ajustements des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'achat par la société de ses propres actions à un prix supérieur au cours de bourse	Non applicable
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anti concurrentielles	Non applicable
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société	4.6.2
Mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux	3.1.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	4.5.1 note 4.18
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 4.18
Renseignements relatifs à la répartition au capital social	5.1
Autocontrôle	5.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	5.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	5.2.2
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	5.1.3
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	5.2.4
Informations prévues à l'article L. 224-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	5
Charges non déductibles fiscalement	4.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.9
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	3.2
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	Non applicable
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.2.3
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	4.5.2.1

Elle renvoie également aux paragraphes contenant les éléments du rapport de gestion du Groupe tels que prévus par les articles L. 233-26 et L. 225-100-2 du Code de commerce.

RAPPORT DE GESTION GROUPE**Chapitres ou paragraphes
du document de référence**

Situation et activité au cours de l'exercice	1.1 et 1.3
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	4.5.1 note 10
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4 et 4.6.2
Indication sur l'utilisation des instruments financiers	4.5.1 note 4.18
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1 et 4.3
Description des principaux risques et incertitudes	1.6

7.6.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Le chapitre 2 répond aux exigences du décret d'application de l'article 225 de la loi du 10 juillet 2010 dite « Grenelle II » (articles L. 225-102, R. 225-105-1, R. 225-105-2 du Code de commerce) et contient des éléments d'information issus des lignes directrices GRI pour le reporting développement durable.

La table ci-dessous indique la localisation des éléments dans le chapitre 2.

		GRI G4 ⁽¹⁾	Rapport RSE du groupe Bel
INFORMATIONS SOCIALES			
a) Emploi	L'effectif total	G4-9	2.7.1 Les collaborateurs Bel : chiffres clés
	La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	G4-10 LA1 LA12	2.7.1 Les collaborateurs Bel : chiffres clés
	Les embauches et les licenciements	LA1	2.7.1 Les collaborateurs Bel : chiffres clés
	Les rémunérations et leurs évolutions	G4-52	2.7.7 Partager les succès 2.1.2.3 Partager la valeur créée (masse salariale) ⁽²⁾
b) Organisation du travail	L'organisation du temps de travail	G4-10	2.7.1 Les collaborateurs Bel : chiffres clés (taux de précarité, absentéisme) 2.7.4 Être bien au travail
	L'absentéisme	LA6	2.7.4 Être bien au travail - Absentéisme maladie ⁽³⁾
c) Relations sociales	L'organisation du dialogue social : règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel		2.7.5 Responsabiliser chacun - Dialogue social
	Le bilan des accords collectifs		2.7.5 Responsabiliser chacun - Liste des accords collectifs 2013
d) Santé et sécurité	Les conditions de santé et de sécurité	LA2	2.7.3 Assurer la santé et la sécurité de tous 2.7.4 Être bien au travail - Avantages sociaux
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	LA8	2.7.5 Responsabiliser chacun - Liste des accords collectifs 2013
	Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et la comptabilisation des maladies professionnelles	LA6 LA7	2.7.3 Assurer la santé et la sécurité de tous
e) Formation	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	LA10 LA11	2.7.6 Grandir ensemble - Formation 2.7.5 Responsabiliser chacun - Évaluation de la performance
	Le nombre total d'heures de formation	LA9	2.7.6 Grandir ensemble - Formation

		GRI G4 ⁽¹⁾	Rapport RSE du groupe Bel
f) Égalité de traitement	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	LA12 LA13	2.7.6 Grandir ensemble - Égalité des chances
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA12	2.7.6 Grandir ensemble - Égalité des chances
	La politique de lutte contre les discriminations	LA12	2.7.6 Grandir ensemble - Égalité des chances
g) Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		2.1.3.2 Respect des droits de l'homme 2.7.5 Responsabiliser chacun - Dialogue social
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		2.1.3.2 Respect des droits de l'homme 2.7.6 Grandir ensemble - Égalité des chances
	Élimination du travail forcé et obligatoire		2.1.3.2 Respect des droits de l'homme 2.3.2 Politique Achats responsables
	Abolition effective du travail des enfants		2.1.3.2 Respect des droits de l'homme 2.1.3 Les principes de responsabilité sociétale de Bel 2.3.2 Politique Achats responsables
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES			
a) Politique générale en matière environnementale	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-DMA	2.4.1 Politique environnementale
	Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement		2.2.3 Mobilisation de tous les collaborateurs du Groupe
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN31	2.4.1 Politique environnementale - Montants d'investissements dédiés à la protection de l'environnement
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	EN29	2.4.1 Politique environnementale - Montants d'investissements dédiés à la protection de l'environnement
b) Pollution et gestion des déchets	Les mesures de prévention, la réduction ou la réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN21 EN22 EN24	2.4.5 Réduire les déchets, les rejets et maîtriser les nuisances et les risques environnementaux
	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	EN23 EN24 EN25 EN27	2.4.5 Réduire les déchets, les rejets et maîtriser les nuisances et les risques environnementaux 2.5.3 Développer des emballages plus responsables
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	SO2	2.4.5 Réduire les déchets, les rejets et maîtriser les nuisances et les risques environnementaux - Nuisances sonores
c) Utilisation durable des ressources	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN8	2.4.2.2 L'eau
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN1 EN2	2.4.2.1 Matières premières laitières 2.5.3 Développer des emballages plus responsables
	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN3 EN5 EN6	2.4.2.3 L'énergie
	L'utilisation des sols	-	NA ⁽⁴⁾

		GRI G4 ⁽¹⁾	Rapport RSE du groupe Bel
d) Changement climatique	Les rejets de gaz à effet de serre (GES)	EN15 EN16 EN18 EN19 EN30	2.4.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du groupe Bel
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	EC2	2.4.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du groupe Bel - Adaptation aux conséquences du changement climatique
e) Protection de la biodiversité	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	EN11 EN12	2.4.4 Prendre en considération le respect de la biodiversité
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE			
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	En matière d'emploi et de développement régional	EC1 EC8	2.1.2.3 Le partage de la valeur créée par le modèle d'entreprise du groupe Bel 2.3.3.1 Impact économique et social des activités du Groupe dans les 33 pays où il est implanté
	Sur les populations riveraines ou locales	EC8	2.3.3.1 Impact économique et social des activités du Groupe dans les 33 pays où il est implanté
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	G4-24 G4-25 G4-26 G2-27	2.2.4 Relations avec les parties prenantes du Groupe
	Les actions de partenariat ou de mécénat	G3-FP2	2.3.3.2 Actions de mécénat : la Fondation Bel 2.3.3.3 Autres projets de mécénat portés par Bel et ses différentes entités 2.6.3 Engager les marques dans des actions citoyennes et solidaires
c) Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	LA14 LA15 EN33 HR10	2.3.1 Favoriser une production laitière plus durable 2.3.2 Politique Achats responsables
	L'importance de la sous-traitance et la responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	LA14 LA15 G4-12 EN32 EN33 HR10 SO9 SO10	2.3.2 Politique Achats responsables
d) Loyauté des pratiques	Les actions engagées pour prévenir la corruption	G4-56 G4-57 G4-58 SO3 SO4	2.1.3 Les principes de responsabilité sociétale de Bel
	Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs	PR1 G3-FP5 PR3 G3-FP8 EN27	2.5.1 Assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits 2.5.2 Faire progresser la qualité nutritionnelle des produits 2.6.1 Faciliter l'accès des consommateurs à l'information 2.6.2 Développer des campagnes de communication et des promotions responsables
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	HR10 G3-FP2	2.5.4 Innover pour rendre les produits du Groupe plus accessibles

Explications complémentaires :(1) *Traité en totalité ou partiellement.*(2) *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.*(3) *Le Groupe a fait le choix de suivre l'absentéisme maladie comme indicateur de performance de la politique People first. En effet, il fait en sorte que les conditions de travail ne deviennent pas un facteur d'absentéisme. Il considère un taux d'absentéisme maladie de 2,5 % comme un seuil d'alerte à ne pas franchir.*(4) *L'utilisation des sols n'a pas été identifiée comme un sujet pertinent pour le Groupe, dans la mesure où le périmètre occupé par ses usines est très limité.*

Autres indicateurs GRI : éléments généraux d'information

GRI G4 ^(a)	Rapport RSE du groupe Bel
Stratégie et analyse : G4-1, G4-2	2.1.1 Tendances et enjeux pour Bel
Profil de l'organisation : G4-3, G4-4, (G5-5), G4-6, G4-7, G4-8, G4-9, G4-10, (G4-12), G4-15	2.2.2 Les référentiels du Groupe 2.3 Partenariats et société
Aspects et périmètres pertinents identifiés : G4-17, G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-22, G4-23	2.9 Note méthodologique 2.1.2.1 Les 5 piliers de la démarche RSE du groupe Bel
Profil du Rapport : G4-28, G4-29, G4-30, (G4-31)	2.9 Note méthodologique
Gouvernance : G4-33, G4-34, G4-35, G4-36, G4-39	2.2.1 Gouvernance du groupe Bel

(a) *Traité en totalité ou partiellement.*



Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable.

Conception et réalisation : **RR DONNELLEY**



Du sourire à partager

Fromageries Bel

16, boulevard Malesherbes

75008 Paris

www.groupe-bel.com

Société anonyme au capital de 10 308 502,50 euros

RCS Paris 542 088 067

Code APE/NAF : 1 051C